



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PÄÄOSASSA ASIAKAS

Näkemyksiä Lahden kaupunginteatterin asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Kirsi Ailama

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AILAMA, KIRSI:

Pääosassa asiakas
Näkemyksiä Lahden kaupunginteatterin
asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen

Liiketalouden opinnäytetyö

60 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuuksien hallintaa. Työn kohdeorganisaationa on Lahden kaupunginteatteri. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkuuksien hallintaa voidaan kehittää asiakaspysyvyyden lisäämiseksi. Työn tarkoituksena on laatia ehdotus Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkuuksien hoitosuunnitelmaksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kohdeorganisaation kannalta merkityksellisiä asiakkuuksien hallinnan osa-alueita. Työssä tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä, käydään läpi asiakkuuksien elinkaaren eri vaiheita sekä perehdytään asiakastyytyvyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi asiakastietoa, asiakkuuksien ryhmittelyä sekä asiakkuuksien hoitosuunnitelmia.

Työn empiirisessä osuudessa selvitetään, miten Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkuuksia hoidetaan tällä hetkellä. Asiaa tutkittiin haastattelemalla teatterin ryhmämyynnissä työskentelevää henkilöä. Teatterin ryhmäasiakkaille suunnatulla kyselyllä kartoitettiin asiakkaiden mielipiteitä teatterin markkinoinnin nykytoteutuksesta. Kyselytutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena.

Asiakaskyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että ryhmäasiakkaiden kokemukset Lahden kaupunginteatterista ovat pääosin positiivisia. Opinnäytetyön tekijän mielestä teatterin asiakkuuksien hallinnassa on kuitenkin kehitettävää. Suurimmat kehitystarpeet liittyvät asiakastietoon ja sen hyödyntämiseen, mainonnan ja asiakaskokemusten mittaamiseen sekä markkinointiviestintään.

Havaintojeni mukaan asiakkaista kerätään liian vähän tietoa. Kerättyä tietoa ei siten voida hyödyntää teatterin markkinoinnissa. Toiseksi, mainonnan tuloksellisuutta pitäisi pystyä mittaamaan nykyistä paremmin. Asiakkaiden kokemuksia ja asiakastyytyvyyttä tulisi myös tutkia säännöllisesti asiakkuuksissa mahdollisesti tapahtuvien muutosten havaitsemiseksi. Lisäksi teatterin melko yksisuuntaista markkinointiviestintää tulisi muuttaa vuorovaikutteisemmaksi.

Työn lopussa esiteltiin hoitosuunnitelmaan on koottu opinnäytetyön tekijän näkemyksiin perustuvia asiakaspysyvyyttä parantavia toimenpiteitä.

Asiasanat: asiakkuuksien hallinta, markkinointi, asiakkuuksien hoitosuunnitelmat

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

AILAMA, KIRSI:

Customer in the Main Role:
Views on Development of Customer
Relationship Management at Lahti City
Theatre

Bachelor's Thesis in Business Studies 60 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

This thesis deals with customer relationship management. The research problem of this thesis is how customer relationship management at the case company, Lahti City Theatre, can be developed to improve customer retention. The aim of the thesis is to create a customer care plan for Lahti City Theatre group customers.

The theoretical background of the study examines the areas of customer relationship management relevant to the case company. The theoretical part describes customer orientation, different phases of customer lifecycle and customer satisfaction as well as customer loyalty. Furthermore, such issues as customer information, segmentation and customer care plans are explored.

The empirical part of the thesis is based on interviews and a questionnaire survey. In order to find out the current state of group customers' management, an employee of the group sales was interviewed. The questionnaire survey was conducted using a quantitative research method. The study surveyed the group customers' views on the implementation of theatre marketing.

The study results showed that group customers are quite satisfied with Lahti City Theatre. However, this thesis author's opinion is that there are issues which need to be developed. Improvements are needed in utilization of customer information, measurement of advertising effectiveness as well as customer experience and also marketing communication.

Based on the thesis author's observations, not enough customer information is collected in able to utilize it efficiently in marketing. Secondly, marketing performances should be measured better to be able to evaluate their influence. Customer satisfaction should also be measured regularly in order to identify potential changes in customers' behaviour. In addition to these, marketing communication should be converted more into an interactive dialogue between the theatre and the customers.

All the thesis author's proposals to improve customer retention are shown in the customer care plan at the end of the thesis.

Key words: customer relationship management, marketing, customer care plans

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
2	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	4
2.1	Asiakslähtöisyys	4
2.2	Asiakkuuden elinkaari ja sen eri vaiheet	9
2.2.1	Hankinta ja haltuunotto	10
2.2.2	Kehittäminen	12
2.2.3	Säilyttäminen	13
2.2.4	Päättäminen ja päättyminen	14
2.3	Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus	16
2.4	Asiakastieto	20
2.5	Asiakkuuksien ryhmittely	22
2.6	Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat	24
3	LAHDEN KAUPUNGINTEATTERIN ASIAKKKUUKSIEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN	26
3.1	Lahden kaupunginteatterin esittely	26
3.2	Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkuuksien hallinnan nykytila	27
3.3	Tutkimusmenetelmä ja asiakaskyselyn toteuttaminen	29
3.4	Kyselytutkimuksen tulokset	31
3.4.1	Vastaajien taustatiedot	31
3.4.2	Teatterin markkinointiviestintä	35
3.4.3	Ryhmämyynnin palvelun laatu	38
3.4.4	Lisäpalvelut	42
3.5	Kyselytutkimuksen johtopäätökset	46
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	49
3.7	Ehdotus Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkuuksien hoitosuunnitelmaksi	50
4	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	61

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Lahden kaupunginteatteri on suurien muutosten edessä. Teatteria jo vuodesta 2007 johtanut Maarit Pyökäri turhautui teatterin heikkoihin taloudellisiin toimintaedellytyksiin, ja siirtyi alkukesästä 2013 Tampereen Työväen Teatteriin taiteelliseksi johtajaksi. Lahden kaupunginteatterin uudeksi johtajaksi valittu, ensi vuoden huhtikuussa teatterinjohtajan työt aloittava Ilkka Laasonen, on haasteellisen tehtävän edessä. Kaupunki odottaa teatterin lipputulon kasvua, mutta ilman lisäpanostuksia. (Ahonen & Niinistö 2013; Kuosmanen 2013, 20.)

Pyökärin kaudella kaupunginteatterin toimintatapoja on uudistettu entistä yhteisöllisempään suuntaan. Teatteri on tehnyt yhteistyöprojekteja esimerkiksi Teatteri Vanhan Jukon kanssa, jalkautunut kouluihin, lähiöihin ja hoitolaitoksiin sekä vastavuoroisesti kutsunut katsojia esimerkiksi avoimiin harjoituksiin. (Kuosmanen 2013, 20.)

Teatterin ja katsojien välisen vuorovaikutuksen lisääntymisestä huolimatta on katsojien saaminen teatteriin tänä päivänä huomattavasti vaikeampaa kuin aiemmin. Vuonna 2008 alkaneen taloudellisen taantuman seurauksena Lahden kaupunginteatterin ryhmämyynti, erityisesti yritysmyynti, on laskenut voimakkaasti, ja seuraavana vuonna toteutettu Juhani-näyttämön remontti alensi remonttivuoden katsojalukua entuudestaan. (Kuosmanen 2013, 20.) Lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriön päätös lakkauttaa Lahden ammattikorkeakoulun Musiikki- ja draamainstituutti estää jatkossa teatterin vetonauloina toimivien, teatterin ja musiikki-teatterilinjan opiskelijoiden yhteistyönä toteutettujen suurten musikaalien esittämisen. (Salakka 2012.)

Tämä Lahden kaupunginteatterille tehty opinnäytetyö käsittelee asiakkuuksien hallintaa (engl. Customer Relationship Management, CRM) ja niiden kehittämistä. Asiakkuuksien hallinnalla on monia määritelmiä. Tässä opinnäytetyössä sillä tarkoitetaan asiakassuhteiden säilyttämiseksi ja asiakaslähtöisyyden parantamiseksi tähtääviä toimenpiteitä. Työssä ei käsitellä teemaan usein liitettäviä asiakkuuksien hallinnan tietojärjestelmiä. Aihe on teatterin tulevaisuuden kannalta tärkeä,

sillä kohonneiden kiinteistömenojen takia teatterilla on entistä vähemmän rahaa toimintansa pyörittämiseen. Täten pääsylipputulosten ja katsojalukujen merkitys kasvaa.

Kiinnostuin asiakkuuksien hallinnasta käytyäni opintoihini liittyen aihetta käsittelevän kurssin. Yhteistyöyrittäjä löytyi puolestaan vapaa-ajan teatteriharrastuksen kautta. Opinnäytetyön aiheen valinta perustui aiempien teatterikokemukseni pohjalta tehtyihin havaintoihin. Olen huomannut, ettei teatteri kerää yksittäisestä katsojasta nimen lisäksi kuin puhelin- ja postinumeron. Postitai sähköpostiosoitetta ei lippuvarauksen yhteydessä kysytä lainkaan, joten asiakas on täysin suoramainonnan saavuttamattomissa. Saadakseen sähköisiä uutiskirjeitä on asiakkaan oltava riittävän omatoiminen. Tällainen toiminta on mielestäni ristiriidassa teatterin tavoitteen, kävijämäärän kasvattamisen, kanssa. Tästä kaikesta asiakkaalle muodostuu helposti käsitys teatterista vain passiivisena palvelun tarjoajana. Näiden kokemusten pohjalta syntyi ajatus tutkia, miten teatterille tärkeitä ryhmäasiakkuuksia hoidetaan tällä hetkellä, ja miten teatterin ryhmäasiakkuuksien hallintaa voitaisiin kehittää.

Asiakkuudenhallinnan kehittämistä koskevia opinnäytetöitä on tehty eri ammattikorkeakouluissa useita. Suurin osa aihetta käsittelevistä opinnäytetöistä on tehty eri aloilla toimiville case-yrityksille, joten yhteneväisiä tutkimustuloksia on vaikea esittää.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Miten ryhmäasiakkuuksien hallintaa voidaan kehittää asiakaspysyvyyden lisäämiseksi?

Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset ovat:

- Miten teatterin ryhmäasiakkuuksia hoidetaan tällä hetkellä?
- Millainen ryhmäasiakkuuksien hoitosuunnitelma tukee järjestelmällistä asiakkuuksien hallintaa?

Opinnäytetyöni tarkoituksena on laatia teatterin ryhmäasiakkuuksille hoitosuunnitelma, jossa luetellaan ne asiakastyöskentelyn käytännön tehtävät, jotka säännöllisesti toteutettuina parantavat mielestäni teatterin asiakaspysyvyyttä. Ehdotettu suunnitelma perustuu pääosin omiin näkemyksiini teatterin asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi. Opinnäytetyöhön liittyvällä asiakaskyselyllä kartoitetaan ryhmäasiakkaiden mielipiteitä teatterin markkinoinnin nykyisestä toteutuksesta. Tuloksia hyödynnetään hoitosuunnitelman laadinnassa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja ja kyselyä. Tutkimushaastattelut olivat avoimia haastatteluja. Avoin haastattelu muistuttaa keskustelua. Se edellyttää tavallisesti useita haastattelukertoja ja vie siten paljon aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 209.)

Haastateltavaksi valittiin tarkoituksenmukaisesti teatterin ryhmämyynnissä työskentelevä henkilö. Hänellä on monen vuoden työkokemus teatterin markkinoinnissa. Kaikki haastattelut toteutettiin kaupunginteatterin toimitiloissa.

Asiakaskysely kohdistettiin teatterin ryhmäasiakkaille ja se toteutettiin sähköpostitse lähetettävän kyselylomakkeen avulla. Kyselyn toteuttamisaikataulu ja tulosten sähköinen käsittelymahdollisuus puolsivat sähköpostitse lähetettävää kyselyä.

2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Tässä luvussa kerrotaan aluksi asiakaslähtöisestä ajattelusta, jolle koko asiakkuuksien hallinta perustuu. Aihetta käsitellään ensin yleisellä tasolla ja sen jälkeen case-organisaation edustaman julkisen sektorin näkökulmasta. Tämän jälkeen käydään läpi asiakkuuksien hallinnan keskeisiä peruskäsitteitä: asiakkuuden elinkaarta ja sen eri vaiheita, asiakastyytyvääsyyttä ja asiakasuskollisuutta. Lopuksi käsitellään asiakastietoa, asiakkuuksien ryhmittelyä ja paneudutaan asiakkuuksien hoitosuunnitelmiin.

2.1 Asiakaslähtöisyys

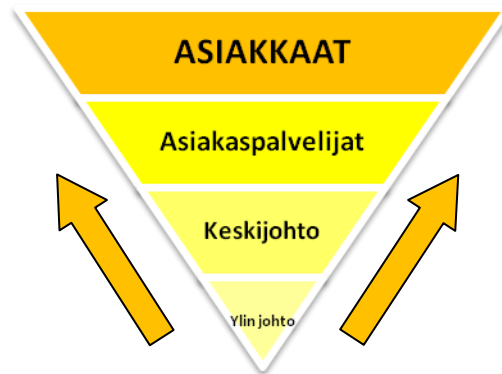
Asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintamalli tuli suomalaisyrityksiin 1980-luvulla palvelujohtamisen mukana. Tuolloin asiakkuuden ytimenä ja ns. totuuden hetkenä pidettiin tilannetta, jossa asiakas ja yrityksen henkilöstö kohtasivat. Onnistuneiden kohtaamisten uskottiin johtavan asiakastyytyvääsyyden kautta asiakasuskollisuuteen ja sen myötä yrityksen menestykseen. Asiakaslähtöisyyden käytännön määritelmäksi muodostui asiakastarpeiden tyydyttäminen. (Arantola 2006, 28; Arantola & Simonen 2009, 3.)

Yrityksen asiakaslähtöisyys edellyttää ajatusmallimuutosta perinteisestä tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen, jossa asiakkaat nähdään yrityksen pääomana. Kotler & Keller (2012, 146) havainnollistavat miten asiakaskeskeisyys näkyy yrityksen organisaatorakenteessa. Kuvio 1 esittää perinteistä organisaatorakennetta, jossa yrityksen johto muodostaa pyramidin huipun ja asiakkaat sijoittuvat hierarkian alimmalle tasolle.



KUVIO 1. Perinteinen organisaatorakenne (Kotler & Keller 2012, 146).

Asiakaslähtöisessä yrityksessä organisaatorakennetta kuvaava pyramidi on käännetty kärjelleen kuvion 2 esittämällä tavalla, ja asiakkaat on sijoitettu kaikkein korkeimmalle tasolle. Myös asiakaspalvelijoiden ja keskijohdon keskinäinen hierarkiataso vaihtuu. Sivunuolilla osoitetaan, kuinka ylimmän johdon olisi osallistuttava yrityksen toimintaan kaikilla organisaatiotasolla.

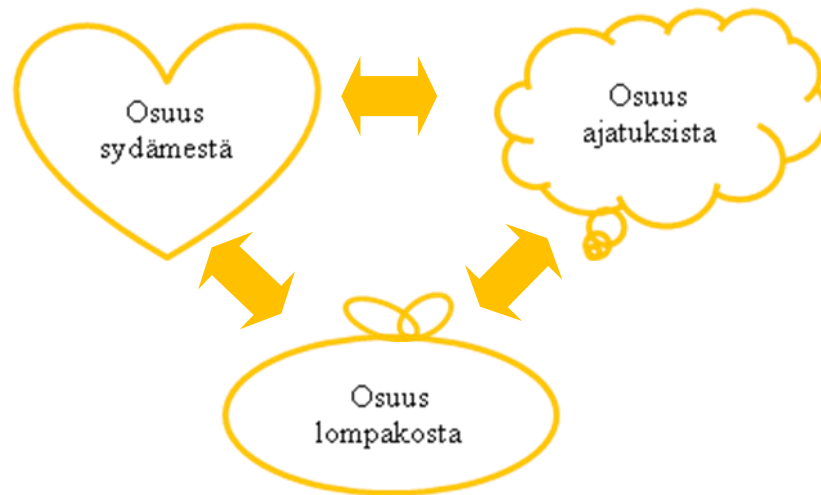


KUVIO 2. Asiakaslähtöinen organisaatorakenne (Kotler & Keller 2012, 146).

Siirtyminen tuotokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen edellyttää organisaation kaikkien tasojen osallisuutta muutokseen. Muutos ei tapahdu hetkessä, vaan se on ennemminkin jatkuva prosessi, joka vaatii niin johdon kuin yksittäisen työntekijän sitoutumista asiaan. (Peppers & Rogers 2011, 32.)

Kilpailu asiakkaista sekä tuote- ja palveluvalikoimien laajuus ja monipuolisuus ovat johtaneet siihen, että asiakaslähtöisestä ajattelusta on tullut tämän päivän yritysmaailman itsestäänselvyys. Storbackan & Lehtisen (2002, 38, 43) mielestä yrityksen kilpailukyky muodostuu kuvion 3 mukaisesti osuuksista asiakkaan sydäimestä, ajatuksista ja lompakosta. He painottavat siten perinteisen asiakasosuusajattelun laajentamista koskemaan myös muutakin kuin asiakkaan lompakkoa. Asiakkuuden kasvattaminen voi perustua mille tahansa edellä mainitulle resurssille, mutta erityisen tärkeää on kyetä kohtaamaan asiakas tunnetasolla, ja saada osa hänen sydämistään.

Jos asiakkaan luottamus eli osuus hänen sydämeästään menetetään, siirtyy asiakas todennäköisesti kilpailijalle. Tällöin on enää vaikea saada osuutta asiakkaan ajatuksista, samalla menetetään osuus asiakkaan lompakosta. (Ylikoski 2000, 177). Tunteisiin pohjautuva asiakkuus on arvokas.



KUVIO 3. Asiakkuuden resurssit (Storbacka & Lehtinen 2002, 38).

Asiakaslähtöinen yritys on sekä fyysisesti että henkisesti lähellä asiakasta. Asiakasta kunnioittaakseen yrityksen on kuitenkin aina kuunneltava tätä ja noudatettava asiakkaan toivomaa fyysistä ja henkistä välimatkaa eikä pyrkii liian lähelle. Asiakaslähtöinen yritys huomioi toiminnassaan kaikki kolme asiakaslähtöisyyden avaintekijää: *saavutettavuuden, vuorovaikutteisuuden ja arvontuotannon*. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 22–23.)

Saavutettavuus

Storbacka ym. (2003, 23) huomauttavat, että saavutettavuus on laajempi käsite kuin aukioloaika tai se, kuinka nopeasti yrityksessä vastataan puhelimeen. Saavutettavuus alkaa vahvasta läsnäolosta markkinoilla. Yrityksen on oltava asiakkaan saavutettavissa silloin kun tämä tekee valintojaan. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys tekee asiakkaan lähestymisen helpoksi myös tiedon ja tunteen tasolla.

Nykyisin monien yritysten heikkoutena on huono saavutettavuus. Tämä näkyy esimerkiksi pitkinä odotusaikoina puhelimesta, rajoitettuna aukioloaikoina ja hajanaisena mainontana. Kun asiakkaiden kärsivällisyys loppuu, he siirtyvät kil-

pailijalle, jonka kokevat olevan paremmin saavutettavissa. Parantamalla saavutettavuuttaan yritys parantaa kilpailukykyään. (Storbacka ym. 2003, 23.)

Vuorovaikutteisuus

Vuorovaikutteisuus merkitsee yritykselle jatkuvaa yhteydenpitoa sekä nykyisiin että potentiaalsiin asiakkaisiin. Vuorovaikutteisuuden tavoitteena on, että molemmat osapuolet oppivat uutta, kehittyvät ja sopeuttavat keskinäisiä toimintojaan. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin perustuvan tuote- ja palveluvalikoiman kehittämistä. (Storbacka ym. 2003, 24.)

Grönroos (2001, 180, 183) painottaa asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen edellyttävän molemminpuolista luottamusta ja yhteistä näkemystä asioista. Hän huomauttaa kuitenkin, että vuorovaikutteisuus ei ole vain asiakkaan ja yrityksen välinen dialogi. Sillä tarkoitetaan myös kaikkia niitä kohtaamisia, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen tuotteiden ja palvelujen tai muiden, samoja tuotteita ja palveluja käyttävien kuluttajien kanssa. Vuorovaikutteisuus voi siis ilmetä eri muodoissa.

Arvontuotanto

Arvon tuottamisella tarkoitetaan puolestaan sitä arvoa mitä asiakas saa vastineeksi yhteistyöstä yrityksen kanssa. Arvontuotannon tavoitteena on molempia osapuolia hyödyttävä ns. win-win -tilanne. (Storbacka ym. 2003, 25.) Grönroos (2001, 190) kertoo, että pitkissä asiakassuhteissa syntyy yleensä enemmän molemminpuolista arvoa kuin asiakassuhteissa, jotka ovat elinkaarensa alussa.

Asiakaslähtöisyys lähtee aina ihmisistä. Vaikka organisaation liiketoimintaprosessit määriteltäisiin kuinka tarkasti tahansa ja työntekijöiden käytettävissä olisi uusin teknologia, ihmisten halu ja kyky toimia asiakaslähtöisesti ratkaisee koko toiminnan onnistumisen. Koulutuksen ja siihen liittyvän asennemuokkauksen avulla voidaan kehittää henkilöstön asiakaslähtöistä ajattelutapaa ja muistuttaa toiminnan todellisista motiiveista eli asiakastarpeiden täyttämisestä. (Vuokko 2004, 104–105.)

Julkisen sektorin palveluja pidetään lähtökohtaisesti kilpailun ja valinnan vaihtoehtojen puuttuessa vähemmän asiakaslähtöisinä. Mitä syitä julkisen sektorin organisaatioilla on sitten kehittää asiakaslähtöisyyttään?

Paineita julkisen sektorin asiakaslähtöisyyteen aiheuttavat muun muassa kansalaisten kasvava laatu- ja tietoisuus ja vaatimus saada vastinetta verorahoilleen. Kansalainen on julkisen sektorin palkanmaksaja, ja siten oikeutettu hyvään palveluun. Kilpailun vapautuminen, toimijoiden lisääntyminen sekä julkisten palveluiden yksityistäminen lisäävät omalta osaltaan tarvetta kohti asiakaslähtöisempää toimintaa. Lisäksi yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset sekä mediajulkisuus pakottavat kunnan ja valtion pohtimaan entistä asiakaslähtöisempiä toimintatapoja. (Vuokko 2004, 95–96.)

Julkisen sektorin organisaatioille on johdon sitoutuminen asiakaslähtöisyyteen tärkein edellytys sen onnistumiselle. Organisaation virkamiesjohtajat saavat usein poliittis- ja budjettiperustein laaditut toiminnan raamit ylhäältäpäin. Tällöin käytännön asiakaslähtöinen toimintatapa saattaa jäädä toissijaiseksi prioriteetiksi. Pitkän tähtäimen suunnitelmia on hankala tehdä, sillä toimintaa rajoittaa määrärahojen ja muiden resurssien epävarmuus. Toisaalta voidaan ajatella, että resursseja myönnetään juuri niille, jotka pystyvät esimerkiksi asiakastytytyväisyystutkimustulosten perusteella osoittamaan oman toimintansa tarpeellisuuden. Tässä on selkeä haaste julkisen sektorin organisaatioiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. (Vuokko 2004, 104.)

Tyytyväinen asiakas on paras julkisten palvelujen puolestapuhuja ja valmis taistelemaan niiden säilyttämiseksi. Positiivinen ”puskaradio” on siis tärkeää myös julkiselle sektorille. Tyytymätön asiakas lisää negatiivisuutta julkisia palveluja kohtaan kertomalla omista kielteisistä kokemuksistaan muille. Tyytymättömyys saat-
taa johtaa jopa uhmaan julkisia palveluja vastaan. (Vuokko 2004, 96.) Palvelujen karsimisesta aiheutuu asiakkaille kuitenkin yleensä kuluja.

2.2 Asiakkuuden elinkaari ja sen eri vaiheet

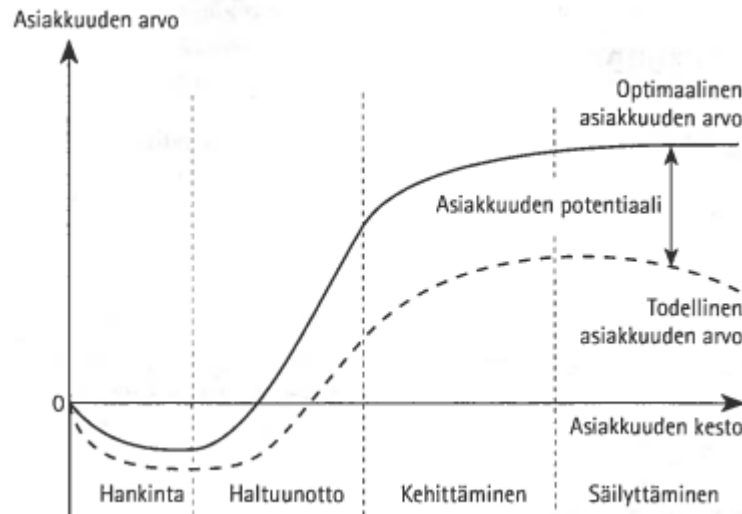
Asiakkuus koostuu eri vaiheista, joilla jokaisella on omat erityispiirteensä. Asiakkuuden eri vaiheet muodostavat asiakkuuden elinkaaren, joka kuvaa asteittain kehittyvää asiakassuhdetta ja asiakkuuden arvoa suhteessa asiakkuuden keston. Se, missä vaiheessa asiakkuus on elinkaarellaan, vaikuttaa asiakkuuksien hallinnan käytännön toimenpiteisiin.

Asiakkuuden elinkaaren vaiheista on olemassa erilaisia näkemyksiä. Ala-Mutka & Talvela (2004, 60) jaottelevat asiakkuuden elinkaaren viisivaiheiseksi prosessiksi: tietoisuus, kartoitus, laajentuminen, sitoutuminen ja irtautuminen. Mäntyneva (2001, 16) sekä Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo (2002, 139) jakavat asiakkuuden elinkaaren asiakkuudenhallinnan näkökulmasta neljään eri vaiheeseen: asiakkuuden hankintaan, haltuunottoon, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Storbacka & Lehtinen (2002, 86) puolestaan jaottelevat asiakkuuden kolmeen vaiheeseen: asiakkuuden syntymiseen, jalostumiseen ja loppumiseen. Jokaisen elinkaarimallin jokainen vaihe vaikuttaa sekä asiakkuuden syvyyteen, asteeseen että asiakkuudenhallintaan liittyviin käytännön toimenpiteisiin. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on kuljettaa asiakkuutta elinkaaren eri vaiheissa eteenpäin. (Mäntyneva 2001, 15–16, 18.) Koko prosessin tavoitteena on pitkäaikainen, kannattava ja vuorovaikutuksen avulla molemmille osapuolille arvoa tuottava asiakassuhde.

Ala-Mutka & Talvela (2004, 61) huomauttavat kuitenkin, ettei asiakkuus aina käytännössä etene suoraviivaisesti ja selkeästi mallin mukaan vaiheesta toiseen. Alakohtaiset eroavaisuudet ja varsinkin yritysten välisissä business-to-business -suhteissa tärkeinä pidettävien sosiaalisten sidosten muutokset saattavat palauttaa jo vakiintuneessa tilassa olevan asiakassuhteen takaisin alkuvaiheeseen.

Kuvio 4 havainnollistaa Mäntynevan (2002, 16) ajattelumallin mukaista asiakkuuden taloudellisen potentiaalin ja toteutuman välistä suhdetta elinkaaren eri vaiheissa. Ylempi käyrä kuvaa asiakkuuden potentiaalia arvoa, joka lasketaan asiakkuuden nykyisten ja tulevien ostojen katteesta sekä asiakkaan mahdollisesta suosittelija-arvosta. Alempi käyrä kuvaa asiakkuuden realisoitunutta arvoa. Kuten kuviosta näkyy, merkittävä osa asiakkuuksien potentiaalista jää usein hyödyntä-

mättä. Asiakkuuksien hallinnan tavoitteena on päästä lähemmäksi asiakkuuden potentiaalista arvoa tai jopa lisätä asiakkuuteen liittyvää potentiaalia ja sen myötä nostaa asiakkuuden realisoituvaa arvoa.



KUVIO 4. Asiakkuuden potentiaali ja todellinen tila elinkaaren eri vaiheissa (Mäntyneva 2002, 17).

Seuraavaksi tarkastellaan Mäntynevan (2001) ja Korkeamäen ym. (2002) jaon mukaisesti asiakkuuden elinkaaren neljää eri vaihetta tarkemmin. Lopuksi käsitellään vielä asiakkuuden loppumista.

2.2.1 Hankinta ja haltuunotto

Asiakkuuksien hankinta

Asiakkuuden elinkaaren ensimmäiseen vaiheeseen, asiakkuuden hankintaan, sisältyy aina riski. Tavoiteprofiilin mukainen potentiaalinen asiakas, jonka todellisista tarpeista yritys ei ole vielä täysin varma, joko tulee asiakkaaksi tai ei tule. (Mäntyneva 2001, 15.) Asiakasta saatetaan houkutella erilaisilla alle omakustannushintaan myytävillä tarjouksilla, alennuksilla ja kampanjoilla. Tällainen menettely laskee yrityksen kannattavuutta ja johtaa yleensä pidemmällä aikavälillä tappiolliseen toimintaan. Mikäli tappiolla hankittua uutta asiakkuutta ei onnistuta säilyttämään, aiheuttaa asiakkuus yritykselle puhdasta rahan menetystä. (Mäntyneva 2001, 20.)

Edellisen sivun kuviosta 4 näkyy, kuinka asiakkuuden arvo jää tyypillisesti asiakkuuden hankintavaiheessa hankintakustannusten takia negatiiviseksi. Vasta asiakassuhteen keston ja asiakastyytyväisyyden aikaansaamien lisä- ja uusintaostojen myötä asiakkuus muuttuu rahamääräisesti kannattavaksi ja arvoltaan positiiviseksi. (Mäntyneva 2002, 16; Hellman & Värilä 2009, 120.) Uusasiakashankinnan tavoitteena on luoda alusta alkaen suhteellisen kannattavia asiakkuuksia (Mäntyneva 2001, 19).

Monet yritykset keskittyvät usein liikaa perinteisen markkinointiajattelun mukaan uusien asiakkaiden hankintaan vaikka niiden kannattaisi kustannus- ja ajansäästösyistä panostaa nykyasiakkuuksiin ja niiden kehittämiseen. Uusien asiakkaiden hankinta vie aina enemmän aikaa, vaivaa ja rahaa kuin nykyasiakkaista huolehtiminen (Mäntyneva 2001, 20; Korkeamäki ym. 2002, 140; Mäntyneva 2002, 33; Arantola 2003, 22; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 29).

Asiakashallinnasta tuttu 1-5-25 -periaate toimii selkeänä nyrkkisääntönä ja muistutuksena yrityksille siitä, miksi nykyasiakkuuksista kannattaa huolehtia. Säännön 1-5-25 luvut tarkoittavat seuraavaa:

- 1 = tuotteen tai palvelun myyntikustannus nykyiselle asiakkaalle
- 5 = tuotteen tai palvelun myyntikustannus uudelle asiakkaalle
- 25 = tuotteen tai palvelun myyntikustannus entiselle asiakkaalle.

Säännön mukaan uusasiakashankinta on viisi kertaa kalliimpaa kuin nykyasiakkaan pitäminen. Vastaavasti menetetyn asiakkaan takaisin saaminen on 25 kertaa kalliimpaa nykyasiakkuuteen verrattuna. (Hellman ym. 2005, 28–29.)

Asiakkuuksien haltuunotto

Asiakkuuden elinkaaren toinen vaihe, asiakkuuksien haltuunotto, on asiakassuhteen olemassaolon ja pysyvyyden suhteen edelleen haurasta aikaa, siksi se kannattaa suunnitella huolellisesti. Tässä vaiheessa asiakaskannattavuutta pyritään nostamaan kasvattamalla myytävien tuotteiden määrää, sillä mitä suuremman osuuden asiakkaan kokonaisostoista yritys onnistuu saamaan, sitä todennäköisemmin asiakkuudesta muodostuu pidempiaikainen. Asiakkuuden muodostuminen edellyttää asiakkaan toiminnan ymmärtämistä ja personoidun markkinointiviestinnän

avulla saavutettavaa osuutta asiakkaan tunteista ja sydäimestä. Asiakkuuksien haltuunottovaiheen tavoitteena on asiakassuhteen vakiinnuttaminen asiakkaan viestimien tarpeiden ja niihin oikein kohdistettujen toimenpiteiden avulla. (Mäntyneva 2001, 20–21; Selin & Selin 2013, 146.)

Asiakkaat eivät kuitenkaan aina osaa puhua tarpeistaan tai he eivät tiedosta kaikkia mahdollisia tuotteeseen tai palveluun liittyviä ratkaisumalleja. Toisaalta, jos asiakas kykenee tunnistamaan omat tarpeensa ja määrittelemään itse haluamansa ratkaisun, voi hän kilpailuttamalla valita haluamansa toimittajan. Yritysten kyky ennakoida asiakkaan potentiaalisia ja toistaiseksi keksimättömiä, piileviä ja tyydyttämättömiä asiakastarpeita ja löytää niihin ratkaisuja, osoittaa syvällistä asiakasymmärrystä. Tällaisella proaktiivisella toiminnalla on suuri merkitys asiakkuuksien muodostumisessa. (Arantola & Simonen 2009, 4–5.)

2.2.2 Kehittäminen

Asiakkuuksien onnistunut haltuunotto luo pohjan niiden kehittämiselle. Kehittämisen vaiheen tavoitteena on asiakkuuden syventäminen ja asiakkaan sitoutuminen yritykseen (Korkeamäki ym. 2002, 140).

Arantola (2003, 36) kuvaa sitoutumisen tarkoittavan asiakkuudessa syntyvää tilannetta, jossa asiakassuhteen molemmat osapuolet sekä asenteellisesti että konkreettisten tekemisten kautta pyrkivät viemään asiakkuutta tulevaisuuteen. Asiakkuuksien kehittämisvaiheessa asiakkuuden arvonnousu on suurinta ja yhteistyön ja onnistuneiden asiakaskohtaamisten merkitys kasvaa. Yritykset pyrkivät lujittamaan asiakassuhdetta ottamalla asiakkaat mukaan kehitystoimintaan ja sovittamalla omia prosessejaan asiakkaiden prosesseihin. Kehittämisvaiheen molemminpuolinen luottamus, avoin vuorovaikutus ja onnistunut yhteistyö vahvistavat asiakassuhdetta ja synnyttävät molemmille osapuolille lisäarvoa. Tässä vaiheessa asiakassuhteen syvyys on suoraan verrannollinen sen kestoon. Molemminpuoliseen sitoutuneisuuteen perustuva vahva asiakassuhde kestää myös mahdolliset vastoinkäymiset ja epäonnistumiset, sillä tässä vaiheessa asiakassuhteessa on jo päästy Ropen & Pyykön (2003, 364) määrittelemän henkisen tykätymisvaiheen ja samanlaisen arvomaailman tasolle. (Selin & Selin 2013, 146–147.)

Asiakkuuksien kehittämisvaiheessa on perusteltua luoda asiakkuuskohtaisia hoitosuunnitelmia asiakkuuksien ylläpitämiseksi ja syventämiseksi. Asiakkuudet ovat jo tässä vaiheessa elinkaarta kehittyneet siihen pisteeseen, että yrityksen on mahdollista tunnistaa sellaiset asiakkuudet, joilla on potentiaalia muuttua kannattaviksi. (Mäntyneva 2001, 16, 21.) Pienen hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja asiakkaiden erityispiirteiden huomioiminen luovat yritykselle tässä vaiheessa vaikeasti jäljiteltävää kilpailuetua ja menestystä.

2.2.3 Säilyttäminen

Kun asiakkuus on edennyt hankinnan, haltuunoton ja niitä seuraavan jalostusvaiheen kautta elinkaaren seuraavaan vaiheeseen, on yrityksen asiakkuudenhallinnan päätavoitteena olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen. Tähän vaiheeseen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota, sillä kuten luvussa 2.2.1 todettiin, on nykyisten asiakkaiden säilyttäminen huomattavasti edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen.

Olennaista tässä kohdassa on määritellä sellaiset asiakkuuksien sekä nykyiseen että potentiaaliseen kannattavuuteen pohjautuvat kriteerit, jotka ilmaisevat, millaisista asiakkuuksista halutaan todella pitää kiinni. Asiakassuhteen pituus ei aina suoraan ole verrannollinen sen kannattavuuteen, siksi kaikki pitkäkestoisetkaan asiakkuudet eivät välttämättä ole taloudellisesti säilyttämisen arvoisia. Kannattavuusanalyysien jälkeen yrityksen tehtäväksi jää keksiä sellaisia keinoja, joiden avulla se pystyy säilyttämään arvokkaimmat asiakkaansa edelleen asiakkaina. (Mäntyneva 2001, 19, 22–23.)

Asiakkuuksien säilyttämisvaiheessa on myös pyrittävä tunnistamaan sellaiset asiakkuudet, joiden voidaan arvella olevan luopumassa asiakassuhteestaan yrityksen kanssa. Tunnistamisen apuna voidaan käyttää muun muassa yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmää, joka kertoo asiakkaan ostohistorian ja sen kehityksen. Lisäksi esimerkiksi yhteydenpidon väheneminen ja muut tiedostamattomat viestit kertovat usein aikeista lopettaa asiakkuus. (Mäntyneva 2001, 22; Korkeamäki ym. 2002, 138; Storbacka & Lehtinen 2002, 111). Hiipuvien asiakkuuksien aktivoimiseen on kohdistettava asiakkuuksien säilyttämiseen tähtääviä toimenpiteitä.

Historiaan perustuvasta ostokäyttäytymisestä ei kuitenkaan voida yksiselitteisesti vetää johtopäätöksiä asiakkuuden jatkumisesta tulevaisuudessa. Aiemmin monopoliasemassa olleen yrityksen asiakkaat saattavat vaihtaa toimittajaa valinnanvapauden lisääntyessä ja pakkosidoksen purkautuessa. Samoin esimerkiksi asiakkuuden keskeisenä kriteerinä oleva yrityksen sijainti ei välttämättä riitä asiakkaan säilyttämiseen mikäli maantieteelliselle sidokselle pohjautuvaa asiakkuutta ja sen lujuutta uhkaa kilpailijayritysten liiketoiminnan laajeneminen. (Arantola 2003, 133.)

Tutkimusten mukaan myös tyytyväiset asiakkaat vaihtavat yritystä ja siksi pelkkään asiakastyytyväisyyteen panostaminen ei aina riitä asiakkaan säilyttämiseen (Mäntyneva 2001, 23; Korkeamäki ym. 2002, 141; Arantola 2003, 35; Storbacka ym. 2003, 130; Vuokko 2004, 71). Tyytymättömät asiakkaat eivät puolestaan useinkaan ilmaise tyytymättömyyttään, he vain lopettavat asiakkuutensa (Mäntyneva 2001, 23; Mäntyneva 2002, 28–29; Rope & Pyykkö 2003, 364; Storbacka ym. 2003, 125).

Asiakkuuksien säilyttäminen edellyttää siis asiakkaiden syvällistä tuntemista ja ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy.

2.2.4 Päättäminen ja päättyminen

Christian Grönroos (1997) määrittelee CRM:n seuraavasti:

Marketing from a relational perspective has been defined as the process of identifying and establishing, maintaining, enhancing, and when necessary terminating relationships with customers and other stakeholders --

Grönroosin mielestä asiakkuudenhallintaan kuuluu siis myös tarvittaessa asiakassuhteen päättäminen. Tämä yrityksen halusta lähtevä äärimmäinen toimenpide on joskus välttämätön jos asiakkuudella ei katsota enää olevan arvoa. Arvo voidaan myös arvioida vuosittaisesta kannattavuudesta huolimatta niin huonoksi, ettei yrityksen kannata jatkaa asiakkuutta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108.)

Kaikkien asiakkaiden ollessa tavalla tai toisella referenssiasiakkaita eli mahdollisia suosittelijoita, tulee päättäminen hoitaa hallitusti. Asiakassuhteelle on jätettävä

mahdollisuus alkaa tulevaisuudessa uudestaan ja yrityksen on pystyttävä arvioimaan sen tulevaisuuden potentiaali. Asiakkuuden tuleva mahdollinen arvonnousu edellyttää, ettei loppunut asiakkuus toimi negatiivisena referenssinä. Erityisesti nykyajan blogien ja muiden verkkoyhteisöjen suosio mahdollistaa kielteisten kokemusten leviämisen nopeasti asiakkaiden kesken. Ihmisillä on taipumus luottaa enemmän toisten ihmisten suosituksiin ja mielipiteisiin kuin muihin mainonnan ja markkinoinnin muotoihin. Tyylikkäästi loppuneen asiakkuuden takaisin saaminen ei myöskään välttämättä edellytä 1-5-25 -säännön mukaista 25-kertaista panostusta nykyasiakkaaseen verrattuna vaan vähempikin voi riittää. (Storbacka & Lehtinen 2002, 112; Hellman ym. 2005, 41.)

Tavallisempaa on, että asiakkuus päättyy asiakkaan aloitteesta ja halusta siirtyä kilpailijalle. Toimittajaa vaihdetaan uuden tuote- ja palveluvalikoiman luoman käyttöarvon toivossa huolimatta siitä, että nykyiseen kumppanuuteen ollaan tyytyväisiä tai jopa erittäin tyytyväisiä. Toisaalta, joidenkin tutkimusten mukaan, asiakkuuden loppumiseen on usein syynä asiakkaiden kokema puutteellinen yhteydenpito ja tunne siitä, että yritys ei ole kiinnostunut asiakkaistaan. Joskus asiakkuus voi myös päättyä luonnollisesti ja ilman sen suurempaa syytä esimerkiksi tavaran tai palvelun hankinnan kertaluonteisuuden vuoksi tai asiakkaan elämäntilanteessa tapahtuneen muutoksen johdosta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 112; Storbacka ym. 2003, 130.)

Tapahtuipa asiakkuuden loppuminen sitten joko yrityksen tai asiakkaan aloitteesta, olisi asiakkuuden loppumisen syyt ja päättymistä edeltävät vaiheet tärkeä selvittää. Storbacka ym. (2003, 121–122) vertaavat tilannetta lento-onnettomuuksien mustaan laatikkoon, josta selviää onnettomuutta edeltävien tapahtumien todellinen kulku. Heidän mielestään jokaisella yrityksellä pitäisi olla oma musta laatikko, joka kertoo asiakkuuden loppuessa onko vika ollut yrityksen tarjonnassa, prosesseissa vai asiakaskohtaamisissa. Analysoimalla menetettyjä asiakkuuksia yritys saa arvokasta tietoa siitä millaisiin kohderyhmiin sen kannattaa keskittyä uusasiakashankinnassaan, ja mitkä asiat yhdistävät yrityksen ihanneasiakkuuksia.

2.3 Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus

Seuraavaksi tarkastellaan kahta asiakkuudenhallinnan peruskäsitettä: asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Käsitteet sekoitetaan ja liitetään usein toisiinsa, vaikka niiden välinen yhteys ei ole täysin suoraviivainen. Asiakastyytyväisyyttä kannattaa ehdottomasti mitata, mutta tyytyväisyys ei kuitenkaan aina ole asiakasuskollisuuden tae. (Mäntyneva 2002, 28; Arantola 2003, 35; Storbacka ym. 2003, 62.)

Asiakastyytyväisyys

Mäntyneva (2002, 27) kirjoittaa asiakastyytyväisyyden perustuvan asiakkaan ennakko-odotusten ja kokemusten väliseen suhteeseen. Rope (2005b, 536–537) yhtyy edellä mainittuun käsitykseen, ja painottaa yrityksen ja asiakkaan välisten kohtaamisten tärkeyttä. Nämä kohtaamiset voivat olla vuorovaikutteisia henkilökohtaisia tai passiivisia kohtaamisia, joissa asiakas esimerkiksi tutustuu yrityksen kotisivuihin. Hän kertoo asiakastyytyväisyyden syntyvän kokonaisuudessaan kaikista niistä kokemuksista, jotka asiakas muodostaa tuntemustensa kautta. Positiivisten asiakaskokemusten muodostuminen edellyttää asiakkaan etukäteisodosten täyttymistä tai jopa ylittymistä, tämä johtaa asiakastyytyväisyyteen.

Asiakastyytyväisyys on aina subjektiivinen kokemus ja kertoo asiakkaan tämän hetkisestä tyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyys on siten lunastettava aina uudelleen, siksi asiakastyytyväisyyttä kannattaa tutkia säännöllisesti. (Ylikoski 2000, 150, 153.) Sekä positiivisiin että negatiivisiin asiakaspalautteisiin on tärkeää reagoida välittömästi. Asiakkaan pitää kokea tulleet kuulluksi, jotta hänelle ei jää tunnetta, ettei palautetta vaivauduta edes lukemaan. Asiakaspalautteisiin vastaamalla yritys madaltaa asiakkaiden kynnystä antaa palautetta myös tulevaisuudessa, samalla se sitouttaa asiakkaitaan osoittamalla arvostusta heitä kohtaan. (Rope 2005a, 177–178; Shaw & Ivens 2005, 165–166.) Aina kun asiakas antaa palautetta, on se osoitus siitä, että asiakas haluaa tehdä yhteistyötä jatkossakin (Arantola 2003, 23; Selin & Selin 2013, 204).

Asiakastyytyväisyys ei ole suoraan verrannollinen asiakkuuden pysyvyyteen. Tutkimusten mukaan jopa 60–80 prosenttia kilpailijoille siirtyneistä asiakkaista oli tyytyväisiä tai jopa erittäin tyytyväisiä aikaisempaan kumppanuuteen. Hinta, uu-

tuustuotteet tai puhdas kokeilunhalu saavat asiakkaat vaihtamaan toimittajaa. Yrityksen näkökulmasta huolestuttavin syy on kuitenkin asiakkaan kokema välinpitämättömyyden tunne. (Storbacka & Lehtinen 2002, 102; Storbacka ym. 2003, 61.)

Lahtinen & Isoviita (2001, 81) painottavatkin asiakastyytyväisyyden edellyttävän ensisijaisesti asiakkaasta välittämistä. Asiakkaat arvostavat sitä, että heistä huolehditaan ja heidän palvelemiseksi nähdään vaivaa. Pienet, ihmisten kokemat henkilökohtaiset asiat takaavat asiakastyytyväisyyden. Henkilökemiaa, empatiaa ja hyvää asiakaspalvelua on kilpailijan vaikea jäljitellä.

Lahtinen & Isoviita (2001, 9–10) luettelevat neljä tieteellisten tutkimusten mukaan laadittua asiakastyytyväisyyteen liittyvää muistisääntöä. Säännöt korostavat asiakastyytyväisyyden tärkeyttä, vaikka niitä ei voi yleistää koskemaan jokaista asiakastapahtumaa. Säännöt ovat seuraavat:

- *3/11* -sääntö: Tyytyväinen asiakas, jonka ennakko-odotukset täyttyvät tai jopa ylittyvät, asioi yrityksessä uudestaan ja kertoo saamastaan hyvästä palvelusta keskimäärin kolmelle muulle henkilölle. Tyytymätön asiakas puolestaan kertoo negatiivisista kokemuksistaan keskimäärin 11 muulle henkilölle.
- *1/12* -sääntö: Yhden kielteisen kokemuksen korjaaminen vaatii keskimäärin jopa 12 myönteistä kokemusta.
- *26/27* -sääntö: 27 tyytymättömästä asiakkaasta peräti 26 jättää valittamatta. Valituksen koetaan olevan vain ajan haaskausta eikä sen uskota johtavan mihinkään.
- *1-10-27* -sääntö: Tyytymättömän ja sen myötä menetetyn asiakkaan takaisinsaaminen maksaa 27 kertaa enemmän kuin nykyasiakkaan pitämiseksi tehty sijoitus. Uusiasiakashankinta on puolestaan noin 10 kertaa kallimpaa kuin nykyasiakkaan säilyttäminen. Tämä sääntö myötäilee Hellmanin ym. (2005, 28–29) 1-5-25 -sääntöä.

Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus on käsitteenä moniulotteinen. Asiakasuskollisuuden arviointia varten ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä mittaustapaa. Se mitä asiakasuskollisuudella tarkoitetaan, vaihtelee tilanteittain ja toimialoittain. Jokaisen yrityksen pitäisi määritellä oman asiakasuskollisuuden kriteerit ja mittarit. Ne mitkä sopivat toiselle eivät välttämättä päde itselle. Asiakasuskollisuuden kehittämisen ja seuraamisen voidaan väittää olevan asiakastyytyväisyyden mittaamistakin tärkeämpää, sillä uskollisuudella on tyytyväisyydestä poiketen suora vaikutus yrityksen tulokseen. (Hellman 2003, 240; Hellman ym. 2005, 38–41.)

Arantola (2003, 26) määrittelee asiakasuskollisuuden seuraavasti: ”Asiakasuskollisuus tarkoittaa yleensä jotain määrää uudelleen ostamista samalta toimittajalta tietyn ajan kuluessa”. Asiakasuskollisuutta mitataan tavallisimmin tarkastelemalla asiakkaan ostokäyttäytymistä: ostojen useutta, ostojen rahallista arvoa ja asiakaspysyvyyttä eli sitä, kuinka suuri osa asiakkaista on säilynyt yrityksen asiakkaana tarkastelujakson aikana (Ylikoski 2000, 177).

Vaihtoehtojen kasvaessa uskollinen asiakas voi olla uskollinen monelle keskenään kilpailevalle yritykselle samanaikaisesti. Ylikoski (2000, 174–175) jakaa asiakasuskollisuuden asiakkaan käyttäytymisen perusteella seuraavasti:

- *Jakamaton asiakasuskollisuus*: Asiakas keskittää asiointinsa yhdelle toimittajalle.
- *Jaettu uskollisuus*: Asiakas käyttää muutaman keskenään kilpailevan toimittajan palveluja.
- *Opportunismi tai välinpitämättömyys*: Asiakas tavoittelee suurinta mahdollista hyötyä asioimalla aina siellä mistä saa parhaimmat edut. Toisaalta asiakkaalle voi olla yhdentekevää missä hän asioi.
- *Uskollisuudesta poikkeaminen*: Asiakas asioi tilapäisesti muualla tai lopettaa kokonaan asioimisen.

Asiakasuskollisuus on pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymisen edellytys (Ylikoski 2000, 178). Pitkät asiakkuudet perustuvat puolestaan erilaisille sidoksille. Yritysten välisissä suhteissa sitoutumisen oletetaan yleisesti olevan molemminpuolista. Yksittäinen asiakas voi puolestaan olla joko positiivisesti tai negatiivi-

sesti sitoutunut tai jopa välinpitämätön. (Storbacka & Lehtinen 2002, 104–105; Arantola 2003, 36, 135.)

Positiivisesti sitoutunut asiakas haluaa olla omasta tahdostaan sitoutunut yritykseen, ja kokee saavansa yrityksen tuotteiden ja palveluiden kautta lisäarvoa itselleen. Negatiivisesti sitoutunut asiakas ei voi olosuhteiden takia irrottautua asiakkuudesta. Asiakassuhdetta ylläpitävät olemassa olevat sidokset, vaikka asiakas ei enää haluaisikaan asiakkuutta. Jotkut asiakkaat pitävät asiakkuutta täysin merkityksettömänä. He eivät jaksa nähdä vaivaa uuden asiakkuuden rakentamiseen ja jatkavat asiakkuutta tyytymättömyydestään huolimatta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 104–105; Arantola 2003, 36, 135.)

Sidoksia voidaan ryhmitellä niiden lujuuden ja mitattavuuden perusteella ja ne voivat pohjautua joko tekoihin, tietoon tai tunteeseen. Sidokset voivat olla rakenteellisia (ajalliset, juridiset, maantieteelliset, taloudelliset ja tekniset sidokset) tai koettuja (ideologiset, kulttuuriin pohjautuvat, osaamispohjaiset ja psykologiset sidokset). Tunnepohjaiset sidokset perustuvat asiakkaan tunnemaailmaan, siksi niihin on hankala vaikuttaa. Tunnetason sosiaalisiin sidoksiin rakentuvat asiakassuhteet ovat erityisesti yritysten välisissä suhteissa tärkeitä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 102, 105–106; Arantola 2003, 133–135.) Tästä huolimatta, henkilöön kytkeytyvä sitoutuminen on epävarmaa, sillä myyjän siirtyessä kilpailijalle, saat-taa asiakas seurata perässä (Rope 2005a, 189).

Huolimatta siitä, että asiakasuskollisuuden arviointi ja mittaaminen on vaikeaa, ovat asiakasuskollisuuteen vaikuttavat tekijät yksinkertaisia perusasioita, kuten:

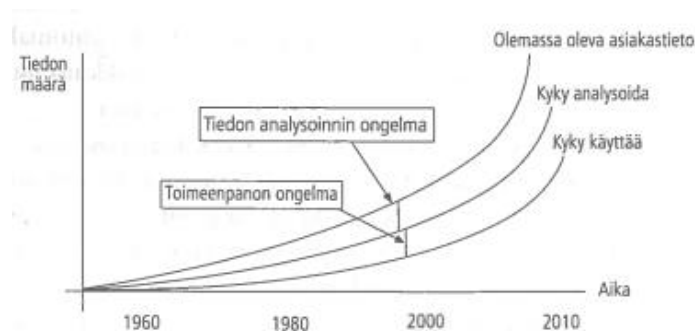
- anteeksipyyntö tarvittaessa
- asiakkaiden hyvä kohtelu
- valmius nähdä lisävaivaa asiakkaan puolesta
- aito palveluhalukkuus
- asiakkaiden ymmärtäminen
- ”kiitos”-sanon käyttö.

Muita uskollisuuteen vaikuttavia asioita ovat muun muassa asiakkaan pitäminen ajan tasalla, yllätykset sekä vähäinen työntekijöiden vaihtuvuus. (Hellman ym. 2005, 39–40.)

2.4 Asiakastieto

Asiakkuuksien hallinnan käytännön toteutus edellyttää, että organisaatiolla on riittävästi tietoa asiakkaista. Organisaatioiden asiakastiedon määrä on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana, tiedon käyttö ei kuitenkaan ole lisääntynyt samassa suhteessa. Käyttöä vaikeuttaa usein se, että tietoa on tallennettu hajautetusti eri järjestelmiin ja kerätty tieto ei ole tarkoituksenmukaista. Organisaatioilta puuttuu usein myös halu tiedon käyttöön. (Lehtinen 2004, 124–125.)

Kuvio 5 hahmottaa asiakastietomäärän, tiedon analysoinnin ja käytön välistä suhdetta.



KUVIO 5. Tiedon määrän kasvu (Lehtinen 2004, 124).

Hellman (2003, 88) korostaakin oikean asiakastiedon merkitystä. Kattavan ja reaaliaikaisen asiakastiedon avulla voidaan laatia asiakkuuksien hoitosuunnitelmia, asettaa asiakastavoitteita, toteuttaa erilaisia aktiviteetteja tavoitteiden saavuttamiseksi ja mitata syntyneitä tuloksia.

Myös Peelen (2005, 8) tähdentää käyvän ja yrityksen asiakastavoitteisiin tarkoituksenmukaisen tiedon merkitystä. Hän painottaa vain käyttökelpoisen tiedon edistävän yrityksen asiakkuuksien hallintaa. Peppers & Rogers (2011, 75) yhtyvät

edellä mainittuihin ajatuksiin. He toteavat, että asiakastiedon oikea laatu korvaa sen määrän.

Asiakastieto voidaan jakaa neljään eri lajiin: dataan, informaatioon, tietämykseen ja ennustetietoon. Data eli perustieto on yksittäiseen asiakkaaseen tai yritykseen liittyvää julkista ja kaikkien saatavissa olevaa tietoa. Tällaista tietoa ovat muun muassa nimi- ja yhteystiedot sekä yrityksen toimialasta ja henkilöstön määrästä kertovat tiedot. (Hellman 2003, 87; Hellman ym. 2005, 17–18, 110–111.)

Informaatio on asiakassuhteeseen liittyvää ja perustietojen yhdistämisestä syntynyttä johdettua tietoa. Asiakkaan ostohistorian ja asiakasanalyysien avulla luodaan vertailukelpoista tietoa, jolloin syntyneen tiedon arvo ja käytettävyys kasvaa. Informaatiotason tiedolla saadaan parempi kokonaiskuva tutkittavasta asiasta. (Hellman 2003, 87; Hellman ym. 2005, 17–18, 110–111.)

Tietämys on puolestaan tietoa, joka syntyy toiminnan ja kokemuksen tuloksena. Asiakastietämys on syvällistä asiakkaan käyttäytymisen ja asiakastarpeiden ymmärtämistä, jonka perusteella voidaan tehdä yrityksen liiketoimintaa hyödyntäviä päätöksiä. Tietämys ei synny koneellisesti vaan se vaatii oivaltamista ja ajattelua. Tietämystiedolla on suuri merkitys organisaation tulevaisuuden toimenpiteitä suunniteltaessa. Kokemusperäisen tiedon avulla parannetaan toiminnan kustannustehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Hellman 2003, 87; Hellman ym. 2005, 17–18, 24, 110–111; Arantola 2006, 53–54.)

Asiakkuudenhallinnan keskeisenä tavoitteena onkin lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan ja näin kasvattaa asiakkuuksien kokonaisarvoa (Mäntyneva 2001, 7, 10).

Asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvä ennustetieto syntyy yhdistelemällä aiemmista toimenpiteistä kerättyä tietoa. Perustietoa lukuun ottamatta kaikki asiakastiedon lajit ovat yrityksen omaa tietoa ja täten arvokasta. Tieto ei ole ulkopuolelta ostettavissa. (Hellman ym. 2005, 110–111.) Sisäisen tiedon avulla yritys voi saavuttaa ylivoimaisen kilpailuedun muihin nähden (Peppers & Rogers 2011, 244).

Asiakastietoa tehokkaasti toiminnassaan hyödyntävät yritykset pystyvät paremmin tunnistamaan asiakkaidensa tarpeet ja huomioimaan mahdolliset muutokset asiakkaidensa ostokäyttäytymisessä. Tietokantaisuus mahdollistaa markkinoinnin tarkemman suuntaamisen halutuille asiakkuuksille lisäten näin sen vaikuttavuutta. Markkinointiviestintää voidaan toteuttaa haluttua kanavaa käyttäen siten, että viestin sisältö pysyy sekä kilpailijoilta että muilta asiakkailta salassa. Tuote- ja palvelutarjontaa voidaan näin eriyttää eri asiakkuuksille. Halutuille asiakkuuksille räätälöidyt tuotteet ja palvelut tehostavat puolestaan myyntiä. (Mäntyneva 2001, 74, 77.).

2.5 Asiakkuuksien ryhmittely

Asiakkuuksien ryhmittely eli segmentointi luo perustan yrityksen markkinointiratkaisujen toteutukselle. Ryhmittelyllä tarkoitetaan asiakaskannan jakamista pienempiin osiin. Siinä on kyse asiakaskohderyhmän valinnasta, määrittelystä ja kohderyhmän tyyppiominaisuuksien kuvauksesta. Tavoitteena on löytää ja valita ne asiakasryhmät eli segmentit, joita yhdistävät suhteellisen samanlaiset vaatimukset ja mieltymykset. Vaatimusten ja mieltymysten on kuitenkin samalla oltava riittävän erilaisia, jotta segmentointia voidaan toteuttaa. (Rope 2005b, 153.) Eri segmenteille kohdistettu tarjonta ja markkinointi mahdollistavat paremman osuuden ja sen myötä paremman liiketaloudellisen tuloksen (Mäntyneva 2001, 26; Rope 2005b, 153).

Ropen (2005a, 46–47) mukaan yritykset pelkäävät usein, ja turhaan, liian tiukkaa asiakassegmentointia. Hän määrittelee segmentoinnin perusperiaatteen seuraavasti:

Segmentoinnin tulisi olla niin kapea, että hirvittää. Ja kun alkaa oikein hirvittää, tulee ottaa vielä puolet pois.

Rope (2005a, 46) lisää, että mikäli yritys ei segmentoi asiakkaitaan riittävän kapeisiin lohkoihin, toteuttaa se toiminnassaan tehotonta Kaikkea kaikille -mallia, mikä tarkoittaa käytännössä Ei mitään, ei kenellekään -mallia.

Asiakkaiden ryhmittely onnistuu sitä paremmin mitä syvällisemmin yritys tuntee asiakkaansa. Ryhmittelyssä kannattaa käyttää apuna tilastoista saatavan tiedon

lisäksi kokemusta ja hiljaista tietoa, nämä yhdessä mahdollistavat tarkemman segmentoinnin. (Mäntyneva 2001, 25).

Jos kaikilla asiakkailla olisi yhdenmukaisen ostokäyttäytymisen myötä sama kannattavuus, ei segmentointiin olisi tarvetta (Storbacka ym. 2003, 39). Rope (2005a, 48) painottaakin, että segmentoinnissa on tärkeää löytää asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Asiakkaiden erilaiset kulutustottumukset, tarpeet ja odotukset toimivat siten segmentoinnin perustana (Storbacka ym. 2003, 39).

Segmentointi voi perustua asiakastarpeiden lisäksi myös yrityksen strategiaan ja kilpailutilanteeseen (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28). Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi hinnan erilaistamista eli saman tuotteen myymistä eri hinnalla eri asiakkaille. Tarkoituksena on hyödyntää eri asiakasryhmien halukkuutta maksaa tuotteista eri hinta, mikä johtaa parempaan kokonaistuottoon. Myös tuotteen erilaistaminen eli differointi on keino erottautua kilpailevasta tarjonnasta ja muodostaa oma, erillinen käyttäjäsegmentti erilaistetun tuotteen ympärille.

Asiakkaiden ryhmittelyä voidaan toteuttaa useiden tekijöiden avulla. Kuluttajamarkkinoiden tavallisimmat ryhmittelykriteerit perustuvat *demografisiin* (ikä, sukupuoli, perheen koko), *geografisiin* (asuinpaikka), *sosioekonomisiin* (tulotaso, koulutus) tai *psykografisiin* (elämäntapa, arvomaailma) ominaisuuksiin. Kuluttajia voidaan jaotella myös *käyttäytymisen* (ostotapa, kontaktointikanava) ja *ostomotivien* perusteella erilaisiin segmentteihin. (Peelen 2005, 223.)

Business-to-business -markkinoilla vastaavaa jaottelua voidaan tehdä *demografisten* (teollisuusala, toimipaikkojen määrä ja sijainti), *operatiivisten* (teknologia-ala, kyvykkyys, asiakastuen tarve ja sen määrä) tai *ostotoiminnallisten* (ostokriteerit, ostajan ja myyjän väliset suhteet) kriteereiden perusteella. Myös *tilannekohtaiset* (toimitusten kiireellisyys ja koko) ja *persoonalliset* (työntekijöiden arvot, riskintokky, uskollisuus) ominaisuudet voivat toimia segmentoinnin perustana. (Peelen 2005, 223–224.)

Teatterin kohderyhmien määrittelyssä voidaan Hytin (2005, 89–90) mukaan käyttää seuraavaa jaottelua: vakiokävijät, esityksen aiheesta ja sen teemoista kiinnostuneet henkilöt sekä mahdolliset uudet katsojat. Kohderyhmillä on vaikutusta teatterin markkinoinnin käytännön toteutukseen. Vakiokävijöiden kanssa pyritään

säännölliseen vuoropuheluun erilaisten tiedotteiden avulla. Muita kohderyhmiä tavoiteltaessa pitää miettiä missä he liikkuvat ja milloin. Hytti korostaakin jokaiselle eri kohderyhmätyypille räätälöidyn markkinoinnin lisäksi katsojien pariin jalkautumista.

Arantola (2006, 85) väittää asiakkaiden segmentoinnin olevan, ei pelkästään markkinoinnin keskeinen työkalu, vaan jopa itsestäänselvyys. Rope (2005b, 154) yhtyy edellä mainittuun ajatukseen ja uskoo segmentoimattomuuden olevan nykymarkkinoilla lähes mahdoton toimintatapa.

2.6 Asiakkuuksien hoitosuunnitelmat

Yrityksen jatkuva elinkelpoisuus ja tuleva menestys perustuvat kannattavien asiakassuhteiden säilyttämiseen. Varmin tapa säilyttää asiakkuudet on proaktiivinen eli ennakoiva toiminta asiakkuuksien hoidossa ja kehittämisessä. Tämä tarkoittaa käytännössä erilaisten hoitosuunnitelmien luomista valituille asiakasryhmille. (Mäntyneva 2002, 37.)

Hoitosuunnitelmilla tarkoitetaan operatiivisia, käytännön jokapäiväistä työtä ohjaavia tehtäviä erilaisten asiakkuuksien ja asiakastilanteiden ja -kohtaamisten hoitamiseksi ja asiakkuuden parantamiseksi. Niitä voidaan kuvata yrityksen ja asiakkaan väliseksi toiminta- tai työsuunnitelmiksi, joita voidaan muuttaa ja soveltaa asiakkaan tilanteiden ja tarpeiden mukaan. (Hellman 2003, 143; Lehtinen 2004, 161.)

Hoitosuunnitelmien avulla yrityksen asiakkuusstrategia tuodaan käytännön tasolle, siksi niiden on oltava riittävän yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä (Lehtinen 2004, 161). Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien sisältö kohdistuu enemmänkin nykyhetkeen kuin tulevaisuuteen, siksi hoitosuunnitelmia luodaan ja kehitetään pääasiallisesti nykyisten asiakkuuksien kanssa. (Hellman 2003, 144.)

Yritys on aina vastuussa hoitosuunnitelmien käytännön toteutuksesta ja kehittämisestä, mutta paras lopputulos syntyy kun asiakkaat osallistuvat yhteisten suunnitelmien laadintaan. Yhteistyö luo perustan yhdessä oppimiselle, yhdessä oppiminen antaa puolestaan mahdollisuuden kehittää hoitosuunnitelmia. (Lehtinen 2004, 162).

Yrityksen puolelta parhaat henkilöt näiden yhteisten toimenpidesuunnitelmien laatimiseen ja käytännön toteuttamiseen ovat asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt. Yrityksen ylin johto ei useinkaan määrittele hoitosuunnitelmia ja niiden sisältöjä. Työnjako on perusteltua, sillä asiakkaiden kanssa työskentelevät henkilöt tunnistavat helpommin sekä asiakkuudessa että asiakkaan omassa elämäntilanteessa tapahtuvat muutokset. Tällaiset asiakkuuksissa tapahtuvat mikroparadigman muutokset, kuten asiakkaan ostojen merkittävä väheneminen tai asiakkaan siirtyminen eläkkeelle, aiheuttavat yrityksessä toimenpiteitä uuden tilanteen halluuttamiseksi. Näissä tilanteissa yritys voi omalla tarjoamallaan olla avuksi ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Lehtinen 2004, 161–163, 169).

Hoitosuunnitelmien sisällön suunnittelussa on syytä huomioida Hellmanin ym. (2005, 24–25) mainitseman asiakasyhteydenpidon tärkeys kehitettäessä asiakkuuksia. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että puutteellinen yhteydenpito on yleisin syy siihen miksi asiakas siirtyy kilpailijalle. Toisaalta, kuten jo kohdassa 2.1 todettiin, yritysten olisi kuitenkin osattava olla sopivan etäällä asiakkaasta. Tunkeutumalla liian lähelle asiakkaat hermostuvat ja ärsyntyvät.

Säännöllisen ja oikean kanavan kautta toteutetun yhteydenpidon tulisi olla kahdensuuntaista, sekä yrityksestä asiakkaaseen että toisinpäin. Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä muistaa, että yrityksen pitää toteuttaa asiakkaan toivomaa kontaktointitiheyttä ja -kanavaa. Vaikka yritys itse katsoisi parhaaksi esimerkiksi sähköpostitse tapahtuvan yhteydenpidon kerran kuukaudessa, on sen asiakasta kunnioittaakseen noudatettava asiakkaan haluamaa yhteydenpitoaikataulua ja -tapaa. Sama pätee yrityksen markkinointiviestinnän toteutukseen. (Grönroos 2001, 182; Mäntyneva 2001, 75.)

3 LAHDEN KAUPUNGINTEATTERIN ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa esitellään ensin Lahden kaupunginteatteria, jonka jälkeen kerrotaan miten sen ryhmäasiakkuuksia hoidetaan nykyisin. Seuraavaksi kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja siitä, kuinka kyselytutkimus toteutettiin. Tutkimustulosten käsittelyn jälkeen esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitellään opinnäytetyöntekijän ehdotus Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkuuksien hoitosuunnitelmaksi.

3.1 Lahden kaupunginteatterin esittely

Lahden kaupunginteatteri perustettiin vuonna 1946 kun Lahden Teatteri – Hämeen Maakuntateatteri ja Lahden Työväen Näyttämö yhdistyivät. Ennen nykyisen teatteritalon valmistumista teatteritoimintaa harjoitettiin väliaikaisissa tiloissa Konserttisalilla, ammattikoulun juhlasalissa sekä Loviisankadulla. Tilaongelma helpottui kun Lahden kaupunginteatteri avasi ensimmäisen näytäntökautensa vuonna 1983 arkkitehti Pekka Salmisen suunnittelemassa uudessa teatterirakennuksessa Lahden Paavolassa. Rakennus edusti valmistuessaan moderneinta betoniarkkitehtuuria, ja se sai samana vuonna Valtakunnallinen Betonityö -kunniamaininnan. Teatteritalo on edelleen yksi Lahden nykyarkkitehtuurin maa-merkeistä. (Lahden kaupunginteatteri 2013.)



KUVA 1. Lahden kaupunginteatteri (Lahden kaupunginteatteri 2013).

Nykyisen teatteritalon myötä Lahden kaupunginteatteri on noussut yhdeksi Suomen suurimmista ammattiteattereista ensi-iltojen, esityskertojen sekä kävijämääri-

en suhteen. Vuoden 2012 toimintakertomuksen mukaan Lahden kaupunginteatterissa nähtiin kyseisenä vuonna 13 ensi-iltaa. Vierailujen ja yhteistyötuotantojen kanssa teatteri tarjosi katsojilleen kaikkiaan 31 erilaista teatterielämystä, esityskertoja kertyi lähes 400 ja katsojia kävi lähes 85 000. (Lahden kaupunginteatteri 2013.)

Teatterin kolme erikokoista näyttämöä mahdollistavat monipuolisten esitysten toteuttamisen. Suurin näyttämö, 653-paikkainen Juhani, soveltuu musikaalien ja muiden suurten esitysten näyttämöksi. Pieni Eero-näyttämö on yksi Suomen parhaista moderneista draamanäyttämöistä, saliin mahtuu liikuteltavan katsomon ansiosta 250–290 katsojaa. Studionäyttämö, 81-paikkainen Aino, mahdollistaa näyttelijöiden pienimuotoiset omat produktiot. Näille kolmelle näyttämölle tuotetaan vuosittain 8–10 uutta näytelmää. Lahden kaupunginteatteri työllistää vakituisesti noin 100 henkilöä. (Lahden kaupunginteatteri 2013.)

3.2 Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkuuksien hallinnan nykytila

Tässä alaluvussa kerrotaan miten teatterin ryhmäasiakkuuksia hoidetaan tällä hetkellä. Asiaa on selvitetty haastattelemalla teatterin ryhmämyynnissä työskentelevää henkilöä.

Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkaita ovat erilaiset yhdistykset ja yritykset. Teatteri mieltää ryhmäksi jo vähintään 10 henkilön ryhmän, vaikka normaalihintaisesta peruslipusta myönnettävä ryhmäalennus edellyttää vähintään 30 henkilöä. Ryhmäasiakkaista suurin osa on yhdistyksiä, yritysten pienentyneeseen määrään on vaikuttanut yleinen huonontunut taloustilanne. Yritysten menojen karsiminen kohdistuu valitettavan usein juuri työntekijöiden hyvinvointia edistäviin kulttuuri-palveluihin. Osa yrityksistä kannustaa kuitenkin henkilökuntaansa kulttuuriharrastuksen pariin tarjoamalla henkilöstöetuna Smartumin Liikunta- ja kulttuuriseteleitä tai Luottokunnan Virikeseteleitä.

Asiakkuuksien hallinnan toteuttamiseksi teatteri kerää tietoa asiakkaistaan. Yhdistysten asiakastietoja kerätään pääosin omatoimisesti Internetistä. Yritystietoja on puolestaan ostettu ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Yritysten asiakastiedon hankinnassa käytetyimpiä segmentointiperusteita ovat yritysten toiminnan faktatiedot,

kuten yritysten sijainti, toimiala sekä henkilöstön määrä. Ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttöön on kuitenkin lähiaikoina tulossa muutos. Teatteri aikoo luopua, osittain kustannussyistä, nykyisestä käytännöstä. Päätöstä siitä, miten tietoja tullaan hankkimaan jatkossa, ei ole vielä tehty.

Palveluntarjoajalta ostetut asiakastiedot samoin kuin Internetistä itse hankitut asiakastiedot siirretään teatterissa käytössä olevaan Base-julkaisujärjestelmään, joka toimii samalla teatterin markkinointirekisterinä. Järjestelmä mahdollistaa teatterin markkinointiviestinnässä suositun uutiskirjeen lähettämisen sähköpostitse asiakkaille. Uutiskirjeet sisältävät tietoa teatterin ajankohtaisista asioista sekä lipputarjouksia. Asiakkaille voidaan myös joissain tapauksissa lähettää vastaavanlainen tiedote sähköpostin liitetiedostona tai jopa perinteisesti kirjepostina. Sähköpostitse lähetettävä uutiskirje on kuitenkin käytetyin vaihtoehto, sen avulla tavoitetaan nopeasti ja kustannustehokkaasti suuria vastaanottajaryhmiä.

Uutiskirje lähetetään kaikille markkinointirekisterissä oleville ryhmille samanaikaisesti muutaman kerran vuodessa. Lähetykset ajoitetaan esimerkiksi uuden esityskauden alkuun, lähestyviin iltaihin tai alkusyksyyn, jolloin ryhmiä halutaan muistuttaa lähestyvistä pikkujoulukaudesta. Edellä mainittujen yhteispostitusten lisäksi teatteri lähettää valituille ryhmille kohdennettuja uutiskirjeitä muutaman kerran kuukaudessa. Kohderyhmät valitaan erilaisten segmentointikriteerien perusteella.

Ryhmävarauksia otetaan vastaan arkisin puhelimitse klo 10 - 16. Varauksia voi tehdä myös sähköpostitse. Ryhmän tehdessä lippuvarauksen kirjataan ryhmän tiedot Lippupisteen ylläpitämään Inhouse-myyntijärjestelmään. Ryhmäasiakkaista kirjataan järjestelmään seuraavat tiedot: ryhmän nimi, ryhmänvetäjän nimi, osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero. Lisäksi ryhmät luokitellaan sen mukaan, onko kyseessä esimerkiksi yritys, yhdistys, seurakunta, pankki tms.

Base ja Inhouse -järjestelmillä on erilaiset käyttötarkoitukset. Base sisältää kaiken teatterille hankitun asiakastiedon, Inhouseen kirjataan puolestaan vain tehdyt varaukset. Järjestelmät eivät keskustele keskenään, joten uutiskirjeeseen reagoimattomia asiakkaita on työlästä selvittää. Mainonnan ja erilaisten tarjousten ja kampanjoiden tulosten mittaaminen on siten hankalaa.

Sähköpostimarkkinoinnin lisäksi teatteri lähestyy ryhmäasiakkaitaan järjestämällä asiakastilaisuuksia. Tilaisuudet toteutetaan usein yhteistyössä toisen organisaation kanssa. Molemmat järjestäjät kutsuvat tilaisuuteen omia asiakkaitaan, tällä halutaan varmistaa mahdollisimman suuri osallistujamäärä. Asiakastilaisuuksia on järjestetty muun muassa ravintola Fellmannian ja Lahden seudun matkailun ja asumisen aluemarkkinointiyhtiö Lahti Region Oy:n kanssa. Ravintola Fellmannian kanssa järjestetyt tilaisuudet rakennetaan yleensä musikaalien teemojen ympärille. Asiakkaat nauttivat ensin ravintolan suunnitteleman teatterimenun, ja siirtyvät sen jälkeen teatterille seuraamaan esitystä. Asiakastilaisuuksiin kutsutaan sekä ostaneita että ei ostaneita ryhmäasiakkaita.

Asiakkaiden on mahdollista antaa palautetta esityksistä, teatterin palveluista yms. teatterin kotisivuilla olevan sähköisen palautelomakkeen kautta. Esityksiä koskevat palautteet julkaistaan Yleisön mielipide -osiossa. Lisäksi teatterin aulassa on kirjallisia asiakaspalautteita varten palautelaatikko. Kaikki palautteet käydään läpi ja toimitetaan eteenpäin henkilöille, joiden vastuulle saatu palaute kuuluu. Palautteisiin vastataan, mikäli palautteen antajan sähköpostitiedot ovat selvillä. Teatterin toimesta tapahtuvaa säännöllistä asiakastyytyväisyyden tai asiakaskokemusten mittaamista ei resurssipulan takia toteuteta.

3.3 Tutkimusmenetelmä ja asiakaskyselyn toteuttaminen

Osana opinnäytetyötä toteutettiin Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkaille suunnattu kyselytutkimus. Asiakkaiden valinnassa hyödynnettiin teatterin myyntijärjestelmää.

Hirsjärven ym. (2009, 140) mukaan kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on oleellista aiempien tutkimusten johtopäätökset, aiemmat teoriat ja käsitteiden määrittely. Havaintoaineiston tulee soveltua numeeriseen mittaamiseen ja tilastollisesti käsiteltävään muotoon.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Lomake sisälsi sekä strukturoituja että sekamuotoisia kysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja osa on avoimia (Heikkilä 2008, 50, 52).

Kyselytutkimuksen perusjoukon muodostivat ryhmänvetäjät, jotka olivat käyneet ryhmänsä kanssa Lahden kaupunginteatterissa vähintään yhden kerran syksyn 2012 ja kevään 2013 esityskauden aikana. Käynnit rajattiin kyseiselle aikavälille, koska haluttiin kartoittaa mahdollisimman tuoreita asiakaskokemuksia. Perusjoukko rajattiin lisäksi koskemaan ryhmälennukseen oikeutettuja ryhmiä eli niitä, joiden koko on vähintään 30 henkilöä. Teatterin ryhmämyyjän avulla perusjoukosta poimittiin harkinnanvarainen näyte, jolle tutkimus kohdistettiin. Harkinnanvaraisessa poiminnassa tutkimuskohteet valitaan oman harkinnan mukaan parhaaksi katsomalla tavalla (Tilastokeskus 2013.)

Kyselytutkimus toteutettiin tarkoituksellisesti syyskuussa, heti teatterin uuden esityskauden alussa. Kyselyn lähetyspäivä oli maanantai, mikä on yrityksille ja vastaaville yhteisöille sopiva viikonpäivä kyselyn lähettämiseksi (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Kyselyyn valitut saivat sähköpostitse pyynnön (liite 1) osallistua kyselyyn, sähköiseen kyselylomakkeeseen (liite 2) pääsi saatekirjelmässä olleen linkin kautta. Kyselytutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin Webropol-työkalun avulla.

Vastaanottajille annettiin vajaa kaksi viikkoa vastausaikaa. Viikon päästä kyselyn lähettamisestä lähetettiin muistutusviesti kaikille niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Kyselyn sulkeuduttua arvottiin kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken 10 kpl teatterin kutsuvieraslippuja, lippu oikeutti yhteen oman tuotannon puhenäytäntöön syksyn 2013 aikana. Voittajille ilmoitettiin voitosta sähköpostitse ja kutsuvierasliput postitettiin voittajien ilmoittamiin osoitteisiin.

Kyselykaavakkeen kysymykset laadittiin yhdessä case-organisaation kanssa. Kysymykset jaoteltiin viiteen eri aihealueeseen: ryhmän taustatietoihin, teatterin markkinointiviestintään, ryhmämyynnin palvelun laatuun, esitysten ympärille rakennettuihin lisäpalveluihin ja asiakaskokemukseen perustuvaan suositteluhaluuteen. Kysymyksillä haluttiin selvittää asiakkaiden mielipiteitä teatterin markkinoinnista. Kuten luvussa 3.2 mainittiin, teatteri ei mittaa säännöllisesti asiakaskokemuksia. Siksi toiminnan kehittämiseksi on ensin hyvä kartoittaa asiakkaiden nykyinen tyytyväisyys.

3.4 Kyselytutkimuksen tulokset

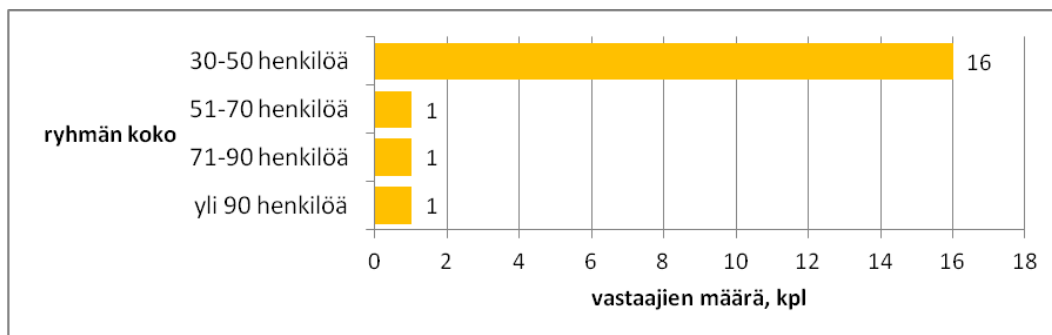
Seuraavaksi käydään läpi asiakaskyselyn tulokset kyselykaavakkeen mukaisessa järjestyksessä. Poikkeuksena on teatterin ohjelmistotarjontaa koskeva kysymys, kysymys nro 17, jonka vastaukset käsitellään teatterin valintaan vaikuttavien tekijöiden yhteydessä. Vastaajien omat kommentit näkyvät tekstissä kursivoituna.

Asiakaskysely lähetettiin 60 ryhmäasiakkaalle ja määräaikaan mennessä vastanneita oli 19 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui siten 31,2 %.

3.4.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn alussa tiedusteltiin vastaajan edustaman ryhmän kokoa, ryhmän keskimääräistä käyntitiheyttä Lahden kaupunginteatterissa sekä teatterin valintaan vaikuttavia tekijöitä.

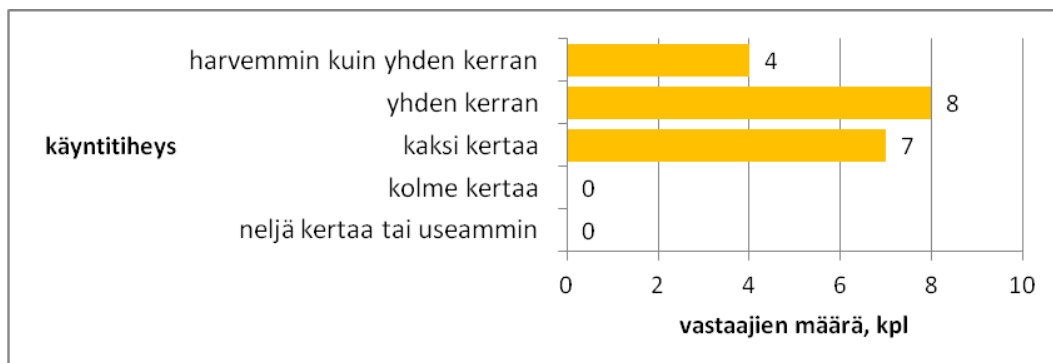
Kuvion 6 mukaisesti suurin osa vastaajien edustamista ryhmistä oli kooltaan niin sanottuja bussiryhmiä eli 30 - 50 hengen ryhmiä.



KUVIO 6. Ryhmän koko (n=19).

Kuviosta 7 käy ilmi vastaajien keskimääräinen käyntitiheys Lahden kaupunginteatterissa yhden esityskauden aikana. Esityskaudella tarkoitetaan yhtä näytäntövuotta syksystä kevääseen.

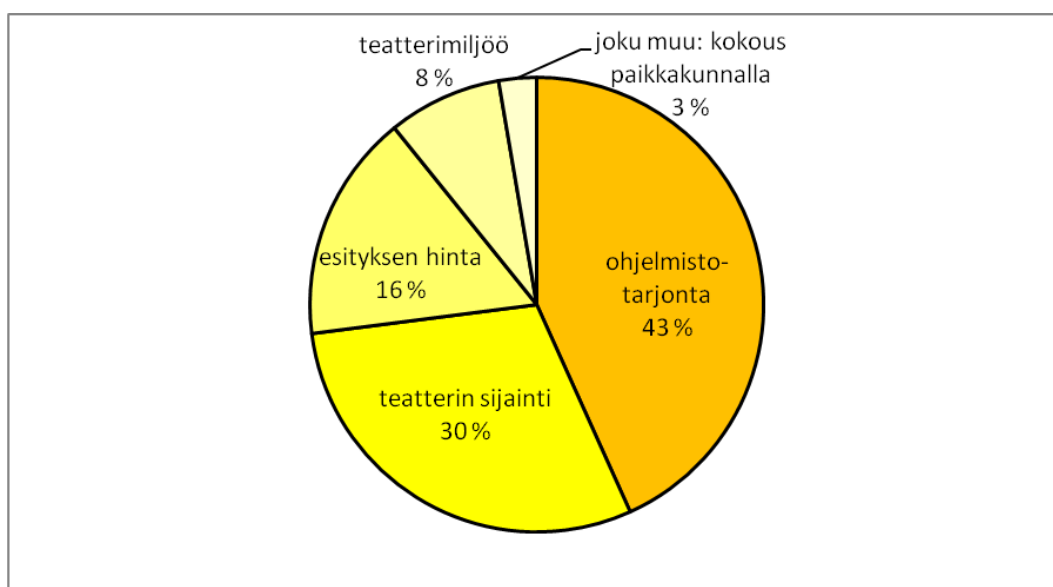
Enemmistö vastaajista ilmoitti käyvänsä Lahden kaupunginteatterissa keskimäärin yhden tai kaksi kertaa esityskauden aikana.



KUVIO 7. Käyntitiheys (n=19).

Seuraavaksi selvitettiin, mitkä asiat vaikuttavat eniten ryhmän päätökseen valita Lahden kaupunginteatteri verrattuna muihin teattereihin. Vastaajien oli mahdollista valita yksi tai useampi annetuista vastausvaihtoehdoista. Vaihtoehdot saivat yhteensä 37 kannatusääntä.

Kaikkia vastausvaihtoehtoja kannatettiin, mutta kuten kuvio 8 osoittaa, ohjelmistotarjonnalla näytti olevan suurin merkitys teatterin valintaan. Se keräsi 43 % kaikista annetuista äänistä. Seuraavaksi eniten valintaan vaikutti teatterin sijainti.



KUVIO 8. Teatterin valintaan vaikuttavat tekijät (n=37).

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus antaa avointa palautetta ja kehitysehdotuksia teatterin toimintaan. Useimmat kommentit koskivat juuri ohjelmistotarjontaa. Kommenttien määrä tukee siten kuvion 8 osoittamaa ohjelmiston tärkeyttä katsojille.

Vastaajien mielipiteet ohjelmistosta vaihtelivat. Ohjelmistoa sekä kiiteltiin että kritisoitiin. Erityisesti musikaalit saivat osakseen kritiikkiä niin esiintyjien kuin katsojien kokeman liiallisen erikoisuuden tavoittelun suhteen.

Ohjelmistotarjonta on ollut loistavaa!

Musiikkiteatteri on yksi vetovoimaisimmista yleisön kannalta. Kuitenkin kannattaa miettiä onko julkkis-iskelmä/poplaulajien vetovoima kuitenkaan merkittävä näyttelemisen ammattiosaamisen sijaan. Olen kuluneen kesäteatterikauden aikana nähnyt monta esitystä etelä-suomen alueella joissa popjulkikset olisivat voineet olla pois huonojen näyttelijälahjojensa takia.

Näyttelijöiden ammattitaitoon tulisi kiinnittää huomiota. Ei musiikkirooleja sellaisille näyttelijöille, jotka eivät osaa laulaa. Näitä välillä ohjelmistossa esiintynyt.

Ei ole mukavaa, että joka esityksestä pitää tehdän "joku erikoinen". Liika erikoisuuden tavoittelu kostaatuu.

Me 35 - 55 ikäiset kaivattaisiin jotain menevää musikaalia eikä ulkomaisia jotka on tehty liian erikoisiksi. Rohkeasti kokeilkaa jotain suomalaista ja tavallista. Kiitos.

Myös esitysten äänentoistoa arvosteltiin.

Vanhuksia käy paljon teatterissa eikä haluta kovaäänistä väkivaltaa. Musikaalit Mustalaisleirin jälkeen olleet liian "rokkia" ikäihmisille.

Liian kova musiikki on häirinnyt joissain näytännöissä asiakkaitamme.

Hair-musikaali oli kyseessä ja melu oli valtaisa.

Osa vastaajista toivoi enemmän humoristisia, kansanomaisia ja kotimaisia esityksiä. Myös lastennäytelmiä toivottiin lisää ohjelmistoon.

Romanttinen komedia tai muuten kevyttä ohjelmistoa meilläpäin toivotaan.

Tavallisia katsojia ei enää muisteta. Ei kaikkien tarvi olla uusia tälle vuosisadalle muutettuja! Vanhatkin ovat hyviä näytelmiä. Perinnettäkin muistettava ylläpitää.

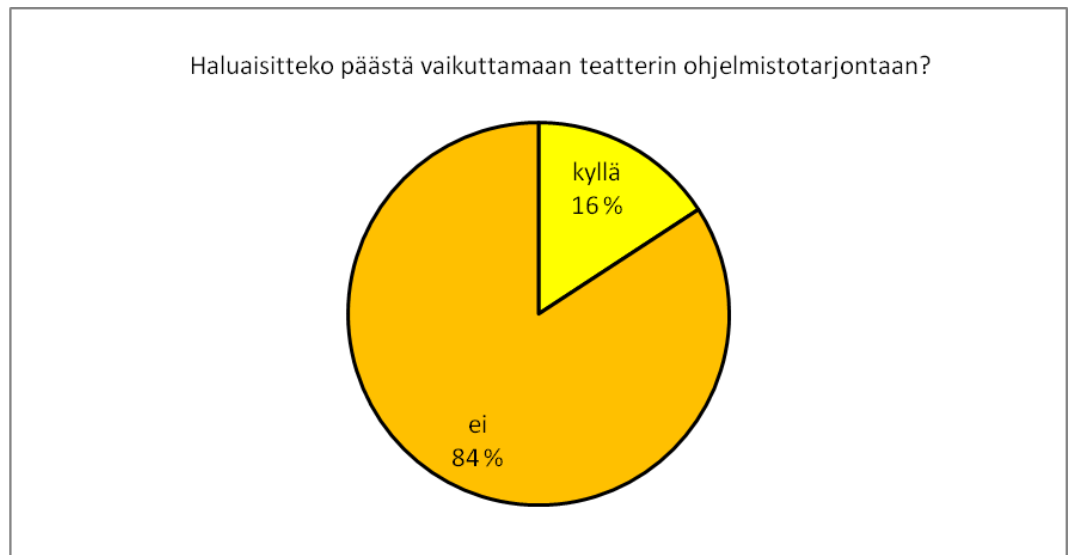
Useita näytöksiä ryhmämme jättäneet tulematta, kun liian "yleviä" sovituksia...

Meidän ryhmämme ei ole kiinnostunut kovin radikaaleista esityksistä.

Lisää lastenteatteria!

Toiveissa olisi saada joskus teatteria tavallisille ihmisille. Esim. Tampereella Vuonna-85 tapainen esitys on ollut huikea ja jokainen kuka elänyt tuon ajan on tällä hetkellä hyvin teatteri ikäinen. Myös joku Juice musikaali ja Badding vetäisivät katsojia Lahdessa talvella. Lama aikana tarvittaisiin hauskaa viihdyttävää ja tavallaan jo koettua elämää uudelleen teatteri versiona. Sliippareista, Irwinistä vois saada ihan hyvän teatterijutun!

Huolimatta siitä, että ohjelmistotarjonnalla on kuvion 8 mukaisesti suurin merkitys vastaajien teatterin valintaan, ei suurin osa vastaajista kuitenkaan ollut kiinnostunut mahdollisuudesta päästä vaikuttamaan ohjelmiston sisältöön. Tämä tulee esille kuvioista 9.



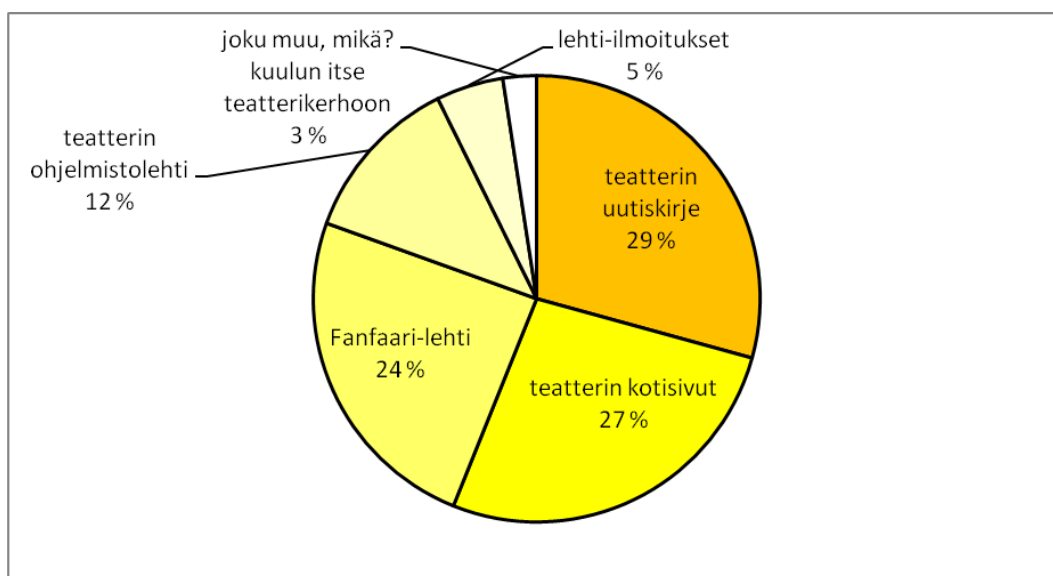
KUVIO 9. Halu vaikuttaa teatterin ohjelmistotarjontaan (n=19).

3.4.2 Teatterin markkinointiviestintä

Asiakaskyselyssä haluttiin selvittää vastaajien mielipiteitä teatterin markkinointiviestinnästä. Asiakkailta kysyttiin, minkä markkinointikanavan kautta he saavat eniten tietoa teatterin tarjonnasta, onko teatterin markkinointiviestintä riittävän selkeää sekä millä tavalla ja kuinka usein asiakkaat toivovat saavansa tiedotteita teatterilta.

Ensimmäiseksi tarkasteltiin, millä markkinointikeinoilla asiakkaat saavat eniten tietoa teatterin tarjonnasta. Vastaajien oli mahdollista valita yksi tai useampi annettuista vastausvaihtoehdoista. Valittuja vaihtoehtoja kertyi yhteensä 41.

Kuviosta 10 käy ilmi, että teatterin uutiskirje, kotisivut ja Fanfaari-lehti ovat kolme selkeästi suosituinta tiedonsaantikanavaa. Ne keräsivät yhteensä 80 % kaikista annetuista äänistä.



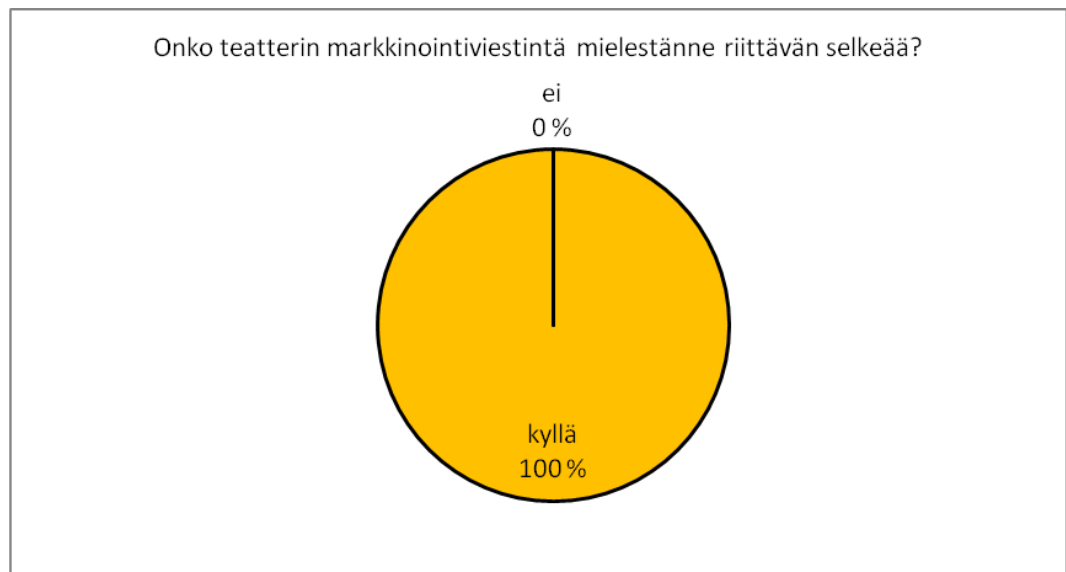
KUVIO 10. Suosituin tiedonsaantikanava (n=41).

Tiedonsaantikanavaa koskevassa kysymyksessä oli valmiina myös seuraavat vastausvaihtoehdot: Event-tapahtumalehti, Facebook, radio- ja tv-mainonta sekä ulkomainonta. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan maininnut näitä vastauksessaan.

Event-tapahtumalehti on vuodesta 2007 lähtien, neljä kertaa vuodessa ilmestynyt Lippupisteen julkaisu. Lehdestä julkaistiin tämän vuoden elokuussa ensimmäinen Lahden versio ja se jaettiin veloituksetta Etelä-Suomen Sanomien ja Kouvolan

Sanomien lukijoille. (ePressi.com 2013; Lippupiste Oy 2013.) Lehti on Lahden alueella vielä sen verran uusi, ettei sen nimi ole todennäköisesti vielä tullut kaikille tutuksi. Tämän voidaan olettaa olleen syy siihen, ettei yksikään vastaaja maininnut sitä vastauksessaan. Lehti tulee tulevaisuudessa korvaamaan monille vastaajille tutun Fanfaari-lehden (Haastateltava X).

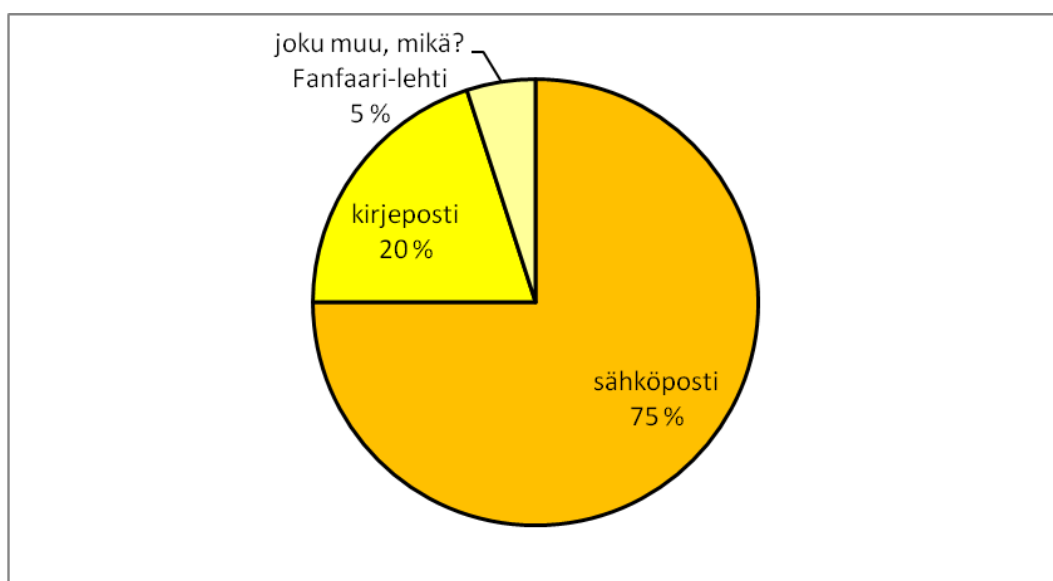
Kysyttäessä teatterin markkinointiviestinnän selkeydestä, olivat kaikki vastaajat yksimielisiä vastauksessaan. Kuvio 11 havainnollistaa, että jokainen vastaaja piti markkinointiviestintää selkeänä.



KUVIO 11. Markkinointiviestinnän selkeys (n=19).

Seuraavaksi tiedusteltiin millä tavalla vastaajat haluavat mieluiten saada tietoa Lahden kaupunginteatterin uutisista, tarjouksista yms. Vastaajien oli mahdollista valita yksi tai useampi annetuista vastausvaihtoehdoista. Vaihtoehdot saivat yhteensä 20 kannatusääntä.

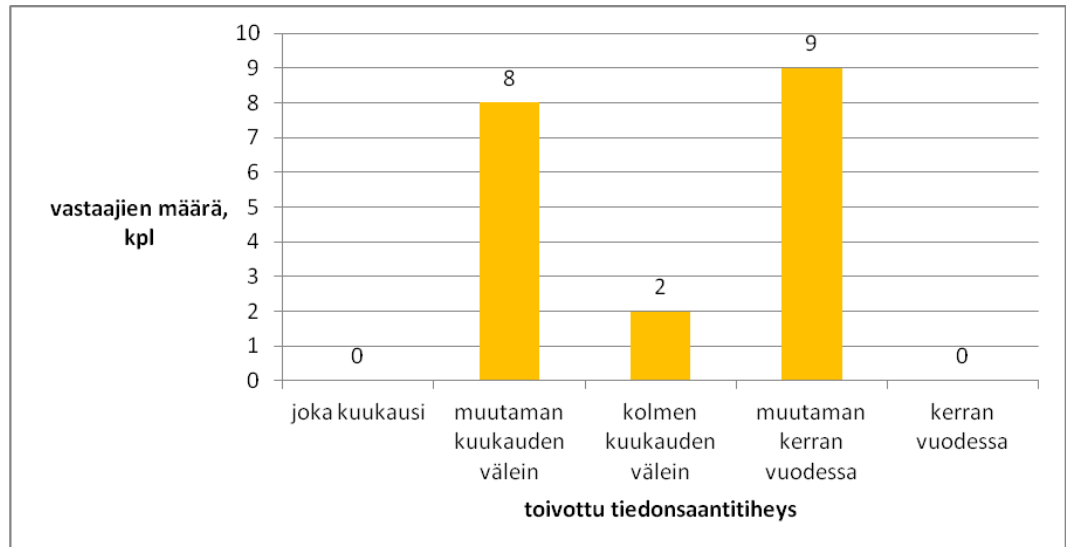
Kuvio 12 osoittaa, että ylivoimaisesti eniten kannatusta sai sähköposti. Se sai kolme neljäsosaa kaikista annetuista äänistä. Pienemmälle kannatukselle jäivät kirjeposti ja Fanfaari-lehti. Vastausvaihtoehtoina olleet tekstiviesti ja Facebook jäivät kokonaan ilman kannatusta.



KUVIO 12. Halutuin teatteritiedotteiden tiedonsaantitapa (n=20).

Viimeisessä markkinointiviestintää koskevassa kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka usein asiakkaat toivoisivat saavansa erilaisia tiedotteita yms. Lahden kaupunginteatterilta.

Kuviosta 13 käy ilmi, että hienoinen enemmistö vastaajista toivoi saavansa tiedotteita vain muutaman kerran vuodessa. Melkein yhtä moni ilmoitti haluavansa saada tiedotteita muutaman kuukauden välein.



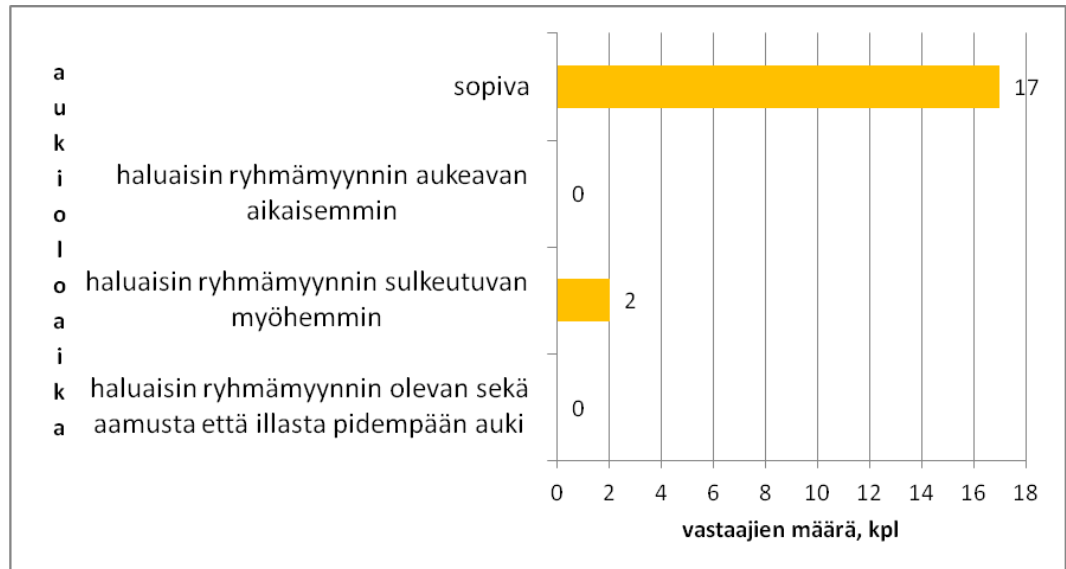
KUVIO 13. Toivottu tiedonsaantitiheys (n=19).

3.4.3 Ryhmämyynnin palvelun laatu

Seuraavat kysymykset koskivat teatterin ryhmämyyntiä. Vastauksilla kartoitettiin asiakkaiden mielipiteitä ryhmämyynnin saavutettavuudesta sekä asiakkaiden kokemuksia ryhmämyynnin palvelun laadusta.

Ensimmäiseksi selvitettiin vastaajien mielipidettä ryhmämyynnin aukioloajasta.

Lähes kaikki vastaajat pitivät nykyistä aukioloaikaa (ma - pe klo 10.00 - 16.00) sopivana. Muutama vastaaja toivoisi ryhmämyynnin sulkeutuvan myöhemmin. Vastaukset käyvät ilmi kuviosta 14.



KUVIO 14. Ryhmämyynnin aukioloaika (n=19).

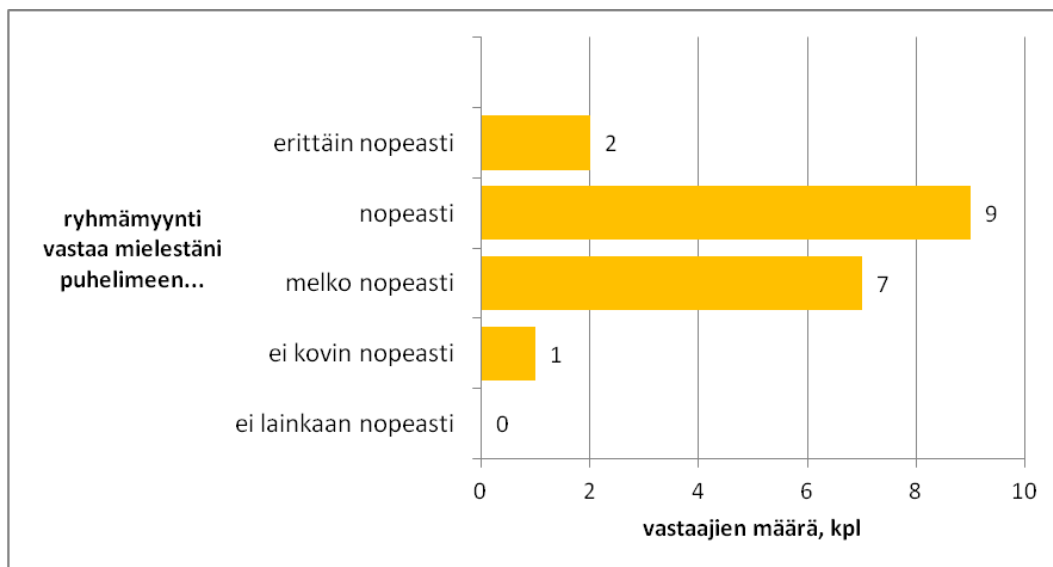
Ryhmämyynnin mahdollinen viikonlopun aukiolo ei saanut kannatusta. Kuvio 15 osoittaa, ettei yksikään vastaaja katsonut sitä tarpeelliseksi.



KUVIO 15. Ryhmämyynnin viikonlopun aukiolo (n=17).

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin kokemuksia saadusta palvelusta.

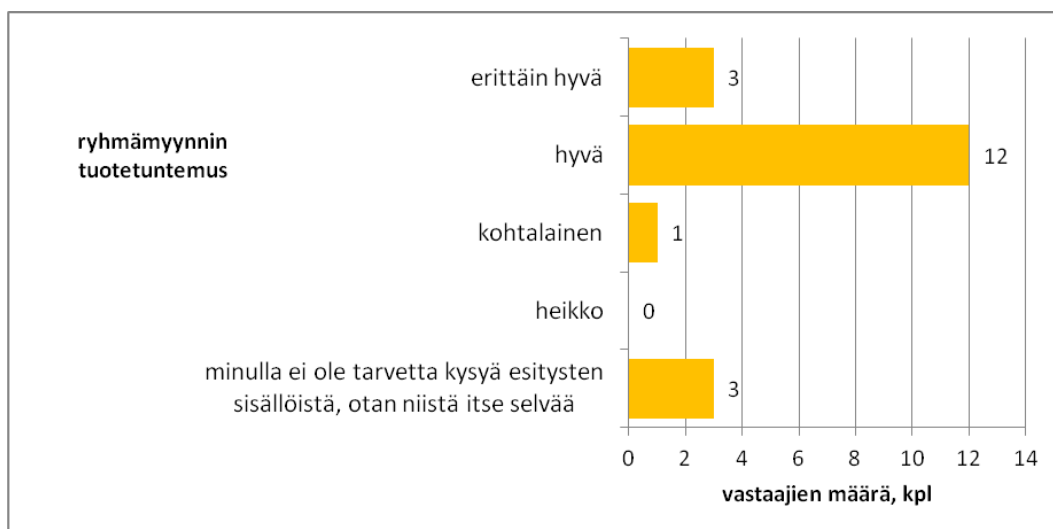
Kuten kuviosta 16 näkyy, ryhmämyynnin puhelinpalveluun ei tarvitse juurikaan jonottaa vaan puhelimeen vastaamista arvioitiin yhtä vastaajaa lukuun ottamatta vähintään melko nopeaksi.



KUVIO 16. Ryhmämyynnin puhelinpalvelu (n=19).

Kuvio 17 osoittaa miten vastaajat arvioivat ryhmämyyjien tuotetuntemusta.

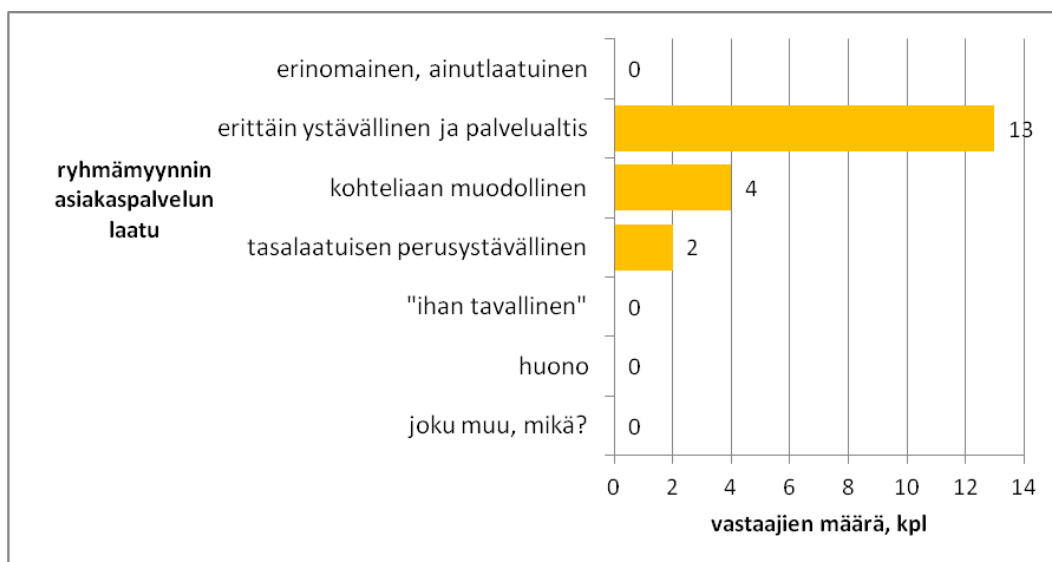
Enemmistö vastaajista piti ryhmämyyjien tuotetuntemusta hyvänä. Osa vastaajista ilmoitti ottavansa esitysten sisällöistä omatoimisesti selvää, joten heillä ei ole tarvetta kysyä niistä teatterin henkilökunnalta.



KUVIO 17. Ryhmämyyjien tuotetuntemus (n=19).

Viimeisessä ryhmämyyntiä koskevassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan ryhmämyynnin asiakaspalvelua.

Kuviosta 18 käy ilmi, mitkä annetuista laatusanoista kuvasivat vastaajien mielestä parhaiten ryhmämyynnin asiakaspalvelua. Useimmat vastaajat kokivat saaneensa erittäin ystävällistä palvelua. He pitivät ryhmämyyjiä palvelualttiina.



KUVIO 18. Ryhmämyynnin asiakaspalvelun laatu (n=19).

Palvelun laatu sai osan vastaajista kommentoimaan asiaa myös omin sanoin.

Palvelu pelaa sekä puhelimessa, asiakaskäyntien yhteydessä että teatterissa väliajalla, eli hyvin joka pisteessä

Kaikki toimi kuten oli sovittu. Ei mitään ikäviä yllätyksiä. Lisälippujen tilauskaan ei tuottanut ongelmia. Palvelu oli ystävällistä.

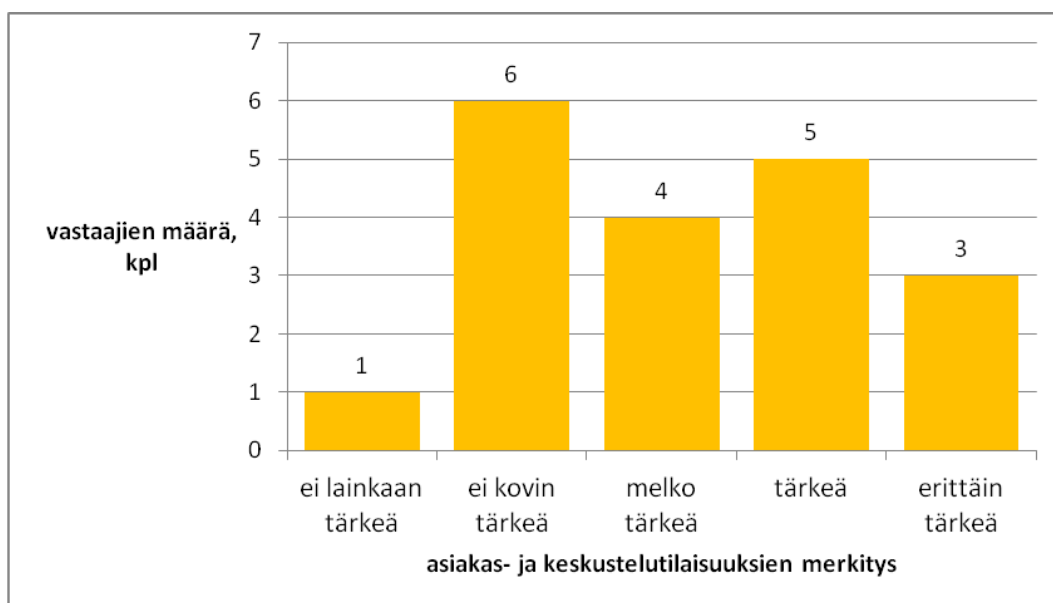
Ei huomautettavaa saamassani palvelussa.

Asiakaspalvelua koskevissa vastauksissa oli myönteistä myös se, ettei yksikään vastaaja kokenut asiakaspalvelua huonoksi tai edes mitäänsanomattoman tavanomaiseksi. Toisaalta, yksikään vastaaja ei kokenut asiakaspalvelua erinomaiseksi.

3.4.4 Lisäpalvelut

Teatterin ydintuotteen, teatteriesityksen, ympärille on mahdollista järjestää asiakaskaiden sitouttamiseksi erilaisia oheistapahtumia. Tapahtumien tarkoituksena on tuoda teatteria ja esityksiä lähemmäs katsojia sekä tuottaa katsojille lisäarvoa.

Vastaajilta tiedusteltiin kuinka tärkeinä he pitävät esitysten teemojen ympärille järjestettyjä asiakas- ja keskustelutilaisuuksia, joissa on mahdollista tavata esimerkiksi ohjaajia, näyttelijöitä tai muita teatterin sidosryhmien edustajia.



KUVIO 19. Asiakas- ja keskustelutilaisuuksien merkitys (n=19).

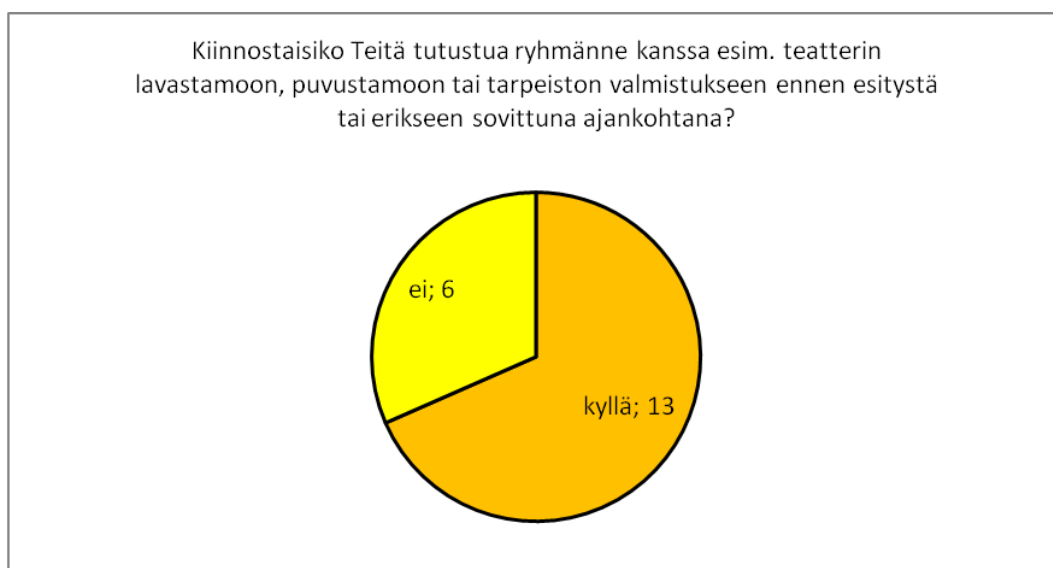
Kuvio 19 havainnollistaa eri vastausvaihtoehtojen melko tasaisen jakautumisen vastaajien kesken. Tämä saattaa johtua ainakin osittain kysymyksen muotoilusta. Tarkasti ajateltuna kysymyksellä saattaa olla kaksoismerkitys ja se voi olla vaikeasti ymmärrettävä pituutensa takia.

Tässä kysymyksessä asiakastilaisuuksilla tarkoitetaan esimerkkinä kohdassa 3.2 mainittuja, ravintola Fellmannian kanssa yhdessä järjestettyjä tilaisuuksia, joissa asiakkailta on mahdollista tutustua sen hetkisen musikaalin teeman ympärille suunniteltuun teatterimenuun. Keskustelutilaisuuksilla tarkoitetaan puolestaan teatterin yksin järjestämiä tilaisuuksia, joiden pääpaino on nimenomaan keskustelussa. Asiakkaat, jotka haluavat osallistua kevyempiin asiakastilaisuuksiin, eivät välttämättä pidä syvällisemmistä keskustelutilaisuuksista. Ja päinvastoin.

Kahta eri asiaa tarkoittavaan kysymykseen on vaikea antaa yhtä vastausta. Tästä syystä tulos ei ole mielestäni kovin luotettava.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin kiinnostusta tutustua ryhmänsä kanssa teatterikennukseen ja sen eri osastoihin.

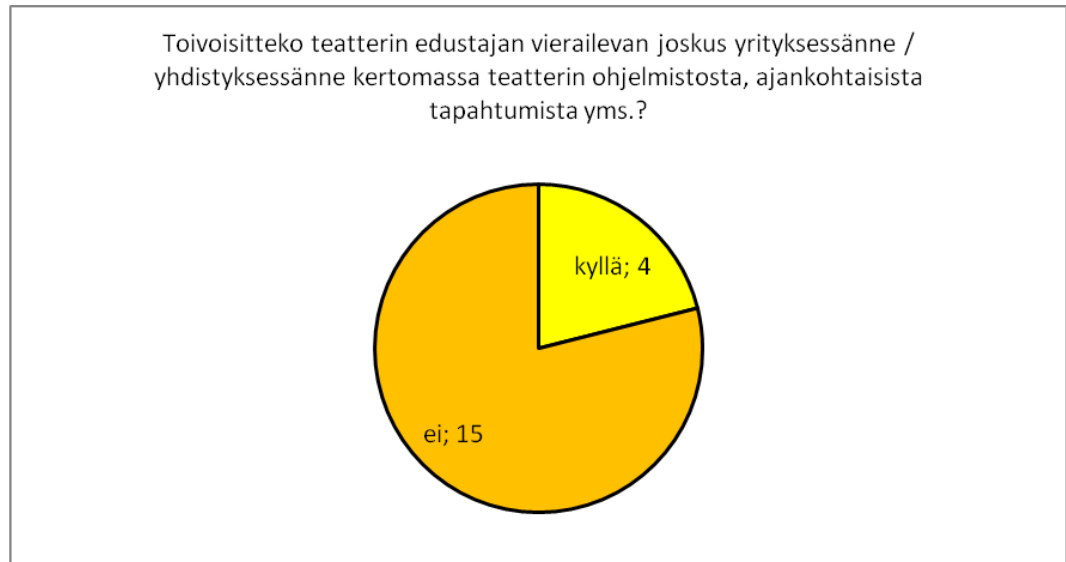
Kuvio 20 osoittaa vastausten jakautumisen. Kaksi kolmasosaa vastaajista, 13 henkilöä, oli kiinnostunut asiasta, lopuissa kuudessa vastaajassa ajatus ei herättänyt mielenkiintoa.



KUVIO 20. Kiinnostus tutustua teatterin lavastamoon, puvustamoon tai tarpeiston valmistukseen (n=19).

Seuraava kysymys koski teatterin edustajan mahdollista vierailua yrityksessä tai yhdistyksessä.

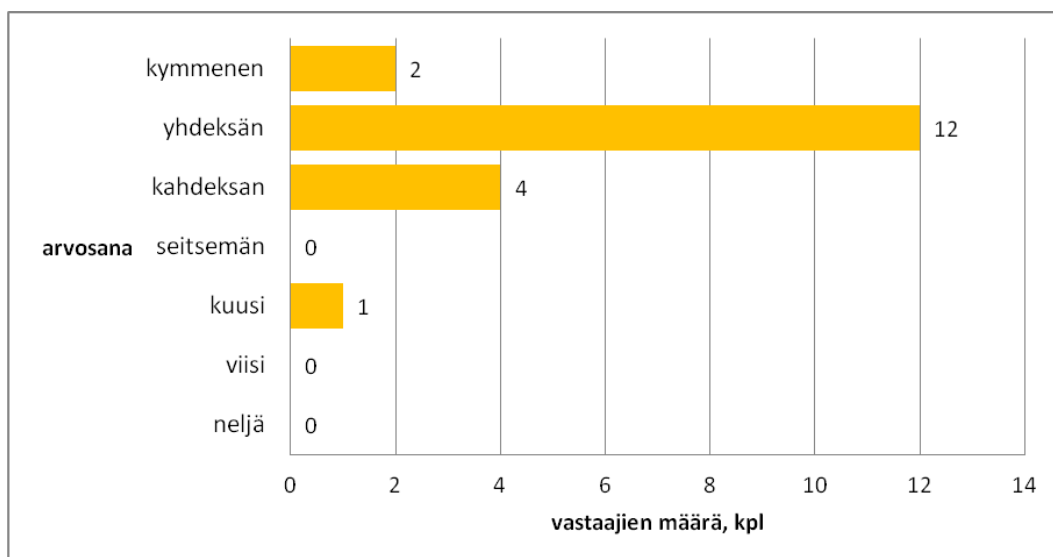
Mielipiteet jakautuivat kuvion 21 mukaisesti. Selkeä enemmistö, 15 henkilöä eli neljä viidesosaa vastaajista, ei ollut kiinnostunut teatterin edustajan vierailusta. Loput neljä vastaajaa puolestaan toivoivat vierailua.



KUVIO 21. Toivomus teatterin edustajan vierailusta (n=19).

Lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan kouluarvosanalla edellistä teatterikokemustaan kokonaisuudessaan. Lisäksi vastaajilta tiedusteltiin asiakaskokemukseen perustuvaa suositteluhalukkuuttaan.

Annettujen arvosanojen jakautuminen näkyy kuviossa 22. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastaajat arvioivat kokemuksensa vähintään kahdeksikon arvoiseksi.



KUVIO 22. Teatterikokemuksen kouluarvosana (n=19).

Asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus muodostuu kaikista yksittäisistä asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista sekä tunnepohjaisista asiakkaalle muodostuvista mielikuvista (Shaw & Ivens 2005, 22; Löytänä & Korteso 2011, 11). Tunteisiin ja erilaisiin tulkintoihin on vaikea vaikuttaa, mutta konkreettisten asiakaskohtaamisten sujuvuuteen ja palvelun laatuun voidaan vaikuttaa. Alla olevista kommenteista voidaan todeta, että molempien kommentoijien asiakaskokemukseen vaikutti Teatterikerho ry:n tarjonta ja palvelun laatu.

Koko ryhmän mielestä kahvit ja leivokset ovat huiman kalliita. Alkoholi oli kohtuullista eikä sitä kukaan valittanut. Ovat normaaleja ravintolahintoja huomattavasti kalliimpia. Menimme sitten kahvilaan iltakahveille esityksen jälkeen... Peruspulla ja kahvi eivät voi maksaa 4€ enempää. Siinä on eläkeläisryhmälle hintaa jo tarpeeksi, kun tullaan matkojen takaa.

Teatterikerho ry:n melko huono palvelu. Söimme esityksen jälkeen heidän laittamansa ruuan. Ruoka suht hyvää, mutta palvelussa oli paljon parantamisen varaa.

Loput teatterikokemukseen liittyvät kommentit olivat myönteisiä.

Toimiva paketti.

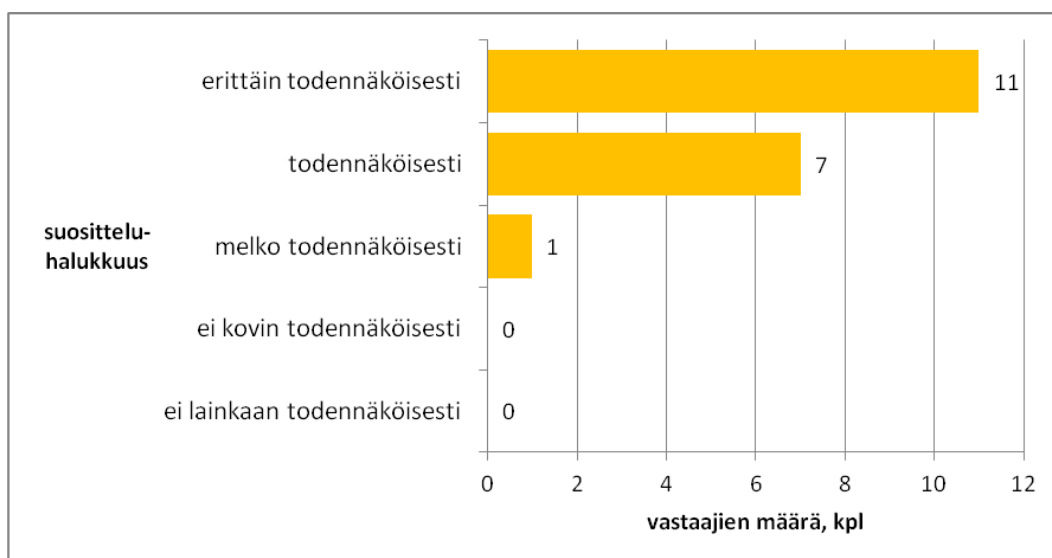
Kaikki meni reissussa nappiin mihin teatteri pystyi vaikuttamaan! Kyseessä oli Hair-musikaali.

Kokonaisuus toimii.

Kaikki sujui moitteettomasti

Ryhmämme kohdalla kaikki on toiminut loistavasti

Suositteluhalukkuutta koskevassa kysymyksessä kaikki vastaajat, yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, ilmoittivat suosittlevansa kuvion 23 mukaisesti Lahden kaupunginteatteria joko todennäköisesti tai erittäin todennäköisesti.



KUVIO 23. Suositteluhalukkuus (n=19).

3.5 Kyselytutkimuksen johtopäätökset

Asiakaskyselyn tulosten perusteella suurin osa Lahden kaupunginteatterissa vieraillevista ryhmistä on kooltaan 30 - 50 hengen ryhmiä. Tulos myötäilee Annika Hovin vuonna 2009 tekemän opinnäytetyön tutkimustuloksia. Tutkimus käsitteli Lahden kaupunginteatterin ohjelmistoon kuuluneen Omat koirat -näytelmän markkinointia. Tutkimukseen osallistuneista ryhmänvetäjistä peräti 64 % edusti 30 - 60 hengen ryhmää. (Hovi 2009.)

Ryhmät käyvät Lahden kaupunginteatterissa yhden esityskauden aikana keskimäärin joko kerran, kaksi kertaa tai harvemmin kuin yhden kerran. Käyntitiheyteen voidaan olettaa vaikuttavan tietyille ryhmäasiakkaille ominainen tapa suosia tasapuolisesti eri teattereita. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi erilaiset näytelmä- ja teatterikerhot. Ryhmien valintaa ohjaa suuresti ohjelmistotarjonta sekä puhdas kokeilun- ja vaihtelunhalu. (Haastateltava X.)

Päätöstä valita Lahden kaupunginteatteri muihin teattereihin verrattuna puoltaa eniten jo edellä mainittu teatterin ohjelmistotarjonta. Asia kiteytyi selvästi erään vastaajan kommentissa:

Ohjelmisto. Se ratkasee mihin mennään.

Ohjelmistoa koskeva mielipiteiden kirjo ja määrä kuvastaa sen tärkeyttä. Lahden kaupunginteatterille on julkisen sektorin edustajana ominaista pyrkimys tasapuoliseen ja kollektiiviseen palvelutarjontaan. Teatterikävijät muodostavat monia erilaisia asiakasryhmiä, joiden mieltymykset eroavat paljon toisistaan. Kaikkien toiveita on mahdotonta täyttää. Kyselyyn osallistuneiden perusteella ohjelmistoon kaivataan kuitenkin enemmän perinteikkäitä ja tavallisille katsojille suunnattuja esityksiä.

Ohjelmiston tärkeydestä huolimatta enemmistö ei kuitenkaan halua osallistua sen suunnitteluun. Kielteisten vastausten suuri osuus saattaa johtua asiakkaiden olettamuksista joutua paneutumaan syvällisesti ohjelmistotarjonnan sisällön suunnitteluun. Tämän voidaan olettaa vievän paljon aikaa ja tuntuvan liian velvoittavalta. Siksi ohjelmiston suunnittelu halutaan jättää ammattilaisille. Uuden ohjelmiston julkistamiseen liittyy aina tietty odotus ja jännitys. Monet haluavatkin päästä vertailemaan eri teattereiden tarjontaa ja tekemään valintoja niiden pohjalta.

Ohjelmistosuunnittelusta kiinnostuneille voitaisiin kuitenkin antaa mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi säännöllisesti kokoontuvan asiakaspaneelin avulla. Paneeliin osallistuminen olisi vapaaehtoista ja kiitokseksi osallistumisesta asiakkaat saisivat mahdollisuuden tarjoushintaisiin pääsylippuihin.

Tiedotuskanavia vertailtaessa nousee teatterin uutiskirje suosituimmalle sijalle. Mikäli tiedotteiden vastaanottamistiheyttä koskevasta tuloksesta vetää karkean johtopäätöksen, niin enemmistölle vastaajista riittää nykyisen käytännön mukai-

nen muutaman kerran vuodessa kaikille ryhmäasiakkaille samanaikaisesti lähetetty uutiskirje.

Enemmistö vastaajista ilmoittaa sekä saavansa että myös haluavansa saada tiedotteita nimenomaan sähköpostitse lähetettävän uutiskirjeen muodossa. Myös teatterin kotisivut ja Fanfaari-lehti saavat kannatusta suosituimpina tiedonsaantikanavina. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin jo aiemmin mainitun Omat koirat -näytelmän markkinointia käsittelevät tutkimustulokset. Siinä valtaosa vastaajista sai tiedon esityksestä luettuaan Fanfaari-lehteä. Seuraavaksi suosituimmat tiedonsaantikanavat olivat Internet sekä suorapostituksena lähetetty mainoskortti. (Hovi 2009.) Mainoskorttia voidaan verrata sähköpostitse lähetettävään uutiskirjeeseen.

Teatterin markkinointiviestintä koetaan yksimielisesti selkeäksi. Huolimatta markkinointiviestinnän saamasta hyvästä palautteesta, näkisin siinä myös parannettavaa. Asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi voisi uutiskirjeiden sisältöä ja tyyliä erilaistaa asiakkuuskohtaisesti. Teatteri merkitsee eri ihmisille eri asiaa. Joku tulee teatteriin rauhoittumaan, toinen virkistymään. Jotkut haluavat nähdä muita, toiset haluavat tulla nähdyiksi. Joku on kiinnostunut esityksen musiikista, toinen puvustuksesta. Mainonnan sisällön painopisteitä muuttamalla voitaisiin saada parempaa tulosta. Markkinointiviestien sisällön erilaistaminen edellyttää kuitenkin kohderyhmien nykyistä syvällisempää asiakastuntemusta.

Ryhmämyynnin saavutettavuudesta ja palvelun laadusta voidaan johtopäätöksenä todeta, että ryhmämyynnin nykyinen aukiolo, ryhmämyyjien ripeys, tuotetuntemus sekä yleinen asiakaspalvelu tyydyttävät asiakkaita jokseenkin hyvin. Erityisesti silloin kun on kyse tuotteesta, jota asiakas ei voi haistaa, maistaa, koskettaa tai koekäyttää etukäteen, on myyjien palvelualttius ja tuotetuntemus tärkeää. Teatterituotteen osto- ja käyttöprosessissa myyjät ovat usein ainoita henkilöitä, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. Myyjien asenne ja kyky kertoa tuotteesta vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin, valintoihin ja tyytyväisyyteen.

Teatteriesitysten ympärille järjestetyt oheistapahtumat kiinnostavat katsojia. Kyse lyn tulosten perusteella ryhmät ovat selkeästi enemmän kiinnostuneita Kurkistus kulissemiin -tyyppisistä teatterilla järjestettävistä tilaisuuksista kuin teatterin edustajan vierailukäynnistä. Molemmat vaihtoehdot lisäävät teatterin ja katsojien välis-

tä vuorovaikutusta ja asiakkaan kokemaa arvoa. Nämä yhdessä lisäävät puolestaan teatterin asiakaslähtöisyyttä.

Yleistäen voidaan todeta, että asiakkaiden kokemukset Lahden kaupunginteatterista ovat varsin hyviä. Hyvien kokemusten myötä katsojat ovat valmiita vierailemaan teatterissa uudestaan sekä suosittelemaan teatteria myös muille kuten alla olevista kommentteista voidaan päätellä.

Tulemme varmasti tekemään teatterivierailuja Lahteen tulevaisuudessakin.

*10 on arvosana joka kuuluu korkeuksiin päämme yläpuolelle.
Kiitos tähänastisesta!*

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta mitataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tutkimuksen *reliabelius* (luotettavuus) tarkoittaa mittaustulosten tarkkuutta ja toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos samalle tutkimusjoukolle toistetun tutkimuksen tulokset ovat samoja. Tutkimuksen *validius* (pätevyys) tarkoittaa puolestaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä on tarkoitettu selvittää. (Heikkilä 2008, 29–30; Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Kysely kohdistettiin ryhmänvetäjille, jotka edustivat tässä tutkimuksessa koko ryhmän mielipidettä. Ryhmien sisällä on saattanut olla erilaisia mielipiteitä, mutta tutkimuksessa luotettiin ryhmänvetäjien antamiin vastauksiin. Joka ryhmän jokaiselle jäsenelle kohdistettu sähköpostikysely olisi ollut mahdotonta toteuttaa yhteystietojen puuttuessa.

Kyselytutkimus voidaan toistaa samoin tuloksin riippumatta tutkimuksen tekijästä. Kaikkiin esitettyihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Kyselyn vastausprosentti jäi Internet-kyselylle ominaisesti melko alhaiseksi (Heikkilä 2008, 29), vähän yli 30 prosenttiin. Tämän vuoksi kyselyn tuloksia ei voi selkeästi yleistää vastaamaan kaikkien Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkaiden mielipiteitä. Mikäli tutkimus olisi toteutettu kokonaistutkimuksena eli kysely olisi kohdistettu kaikille pe-

rusjoukkoon kuuluville ryhmille tai jopa kaikille teatterin myyntijärjestelmässä oleville ryhmille, olisi tutkimus ollut siltä osin luotettavampi.

Ennen kyselyn lähettämistä kysymysten selkokielisyyden varmisti ulkopuolinen lukija. Lisäksi kyselykaavakkeen tekninen toimivuus testattiin lähettämällä kyselykaavake muutamalle koehenkilölle ennen varsinaista lähetystä.

3.7 Ehdotus Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkuuksien hoitosuunnitelma

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tekijän ehdotus Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkuuksien hoitosuunnitelma. Suunnitelma sisältää tehtäviä, jotka työn tekijän näkemyksen mukaan lisäävät säännöllisesti toteutettuina teatterin asiakaspysyvyyttä.

Ajatus nykyisille asiakkaille kohdistetusta hoitosuunnitelmasta syntyi teatterin edustajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Keskusteluissa käsiteltiin muun muassa teatterin uusasiakashankintaa. Huolimatta siitä, että uusasiakashankinta on joskus välttämätöntä ja tärkeää, ovat olemassa olevat asiakkuudet vielä tärkeämpiä. Keskittymällä nykyasiakkuuksiin yritys säästää aikaa, vaivaa ja rahaa kuten teoriaosuudessa kohdassa 2.2.1 todettiin. Tätä ajatusta konkretisoi laadittu hoitosuunnitelma.

Näkemykseni mukaan yksi teatterin asiakkuuksien hallinnan kehitystarpeista liittyy asiakastiedon keruuseen ja sen hyödyntämiseen. Asiakkaasta olisi perustietojen lisäksi selvitettävä sellaisia asioita, joista on todellista hyötyä teatterin markkinoinnille, ja joiden avulla asiakkaita saadaan sitoutettua teatteriin. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi asiakkaan merkkipäivät (syntymäpäivät, eläkkeelle siirtyminen yms.) ja yhdistyksen tai yrityksen omaan toimintaan liittyvät tapahtumat ja tilaisuudet. Ryhmänvetäjän sähköpostiosoitteen ja puhelinnumeron tai yksittäisen katsojan nimen ja postinumeron perusteella ei vielä tiedetä asiakkaan liiketoimintaprosesseista, ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä tai elämäntavoista mitään. Tiedon ja oikea-aikaisen markkinoinnin avulla teatterin on mahdollista olla askeleen edellä kilpailijoitaan. Syvällisemmän asiakastiedon avulla teatteri helpottaisi osittain myös jo aiemmin mainittua uusasiakashankintaa. Kun teatteri kartoittaisi

yritysasiakkaidensa liiketoimintatavat ja selvittäisi, ketkä ovat yritysten asiakkaita, voisi se näin löytää uusia potentiaalisia kohderyhmiä ilman asiakastiedon hankintaan liittyviä kuluja.

Asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta tulisi teatterin markkinointiviestinnässä suosittujen uutiskirjeiden sisältämien kampanjoiden tuloksellisuutta ja tarjousten purevuutta kyetä mittaamaan. Mainonnan mittaaminen luo pohjan asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi. Toteutettujen markkinointitoimenpiteiden tulosten järjestelmällinen seuranta vaikuttaa myös siihen, kuinka usein tiedotteita on tarvetta lähettää ja keille. Seurannan avulla teatteri pystyisi lisäksi ryhmittelemään asiakkaitaan entistä tarkemmin.

Asiakkuuksien ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii myös asiakaskokemusten säännöllistä seurantaa. Sähköisten asiakastytyväisyystutkimusten laatiminen on nykypäivänä helppoa. Ne eivät edellytä suuria aika- tai henkilöresursseja, ja niistä saatu hyöty korvaa moninkerroin niiden laatimiseen käytetyn ajan ja vaivan. Tulosten avulla olisi mahdollista ennakoida asiakkaiden tarpeita ja asiakkuuksissa tapahtuvia muutoksia sekä kehittää asiakaspalautteissa esille tulleita asioita.

Lisäksi olisin sitä mieltä, että teatterin melko yksisuuntaista markkinointiviestintää tulisi osittain korvata säännöllisillä asiakastapaamisilla. Tapaamisia kannattaa suunnitella ja toteuttaa yhteistyössä esimerkiksi toisten, kuluttajien vapaa-ajasta kilpailevien organisaatioiden kanssa. Erityisesti kurjistuvan taloustilanteen aikana on järkevää toimia yhdessä ja jakaa asiakkuuksien hoitoon ja kehittämiseen liittyviä kustannuksia. Yhteistyön avulla on mahdollista löytää uusia asiakkuuksia ja parantaa teatterin tunnettavuutta. Näkyvyys ja esilläolo tukevat puolestaan teatterin asiakaslähtöisyyttä.

Asiakastapaamiset edellyttävät teatterin henkilökunnan jalkautumista nykyistä enemmän asiakkaiden pariin. Asiakkaiden kanssa tulisi myös olla puhelinkontaktissa muulloin kuin lipunvaraushetkellä. Henkilökohtaisilla tapaamisilla ja puhelinkontaktitoimilla sitoutetaan asiakkaita teatterin toimintaan.

Seuraavilla sivuilla esitelty hoitosuunnitelmat on ryhmitelty työn tekijän näkömyksen mukaisesti kolmeen asiakasryhmään: heavy usereihin, medium usereihin ja light usereihin.

TAULUKKO 1. Hoitosuunnitelma, kaikki asiakkuudet.

	TEHTÄVÄ	SISÄINEN TOTEUTUS
KAIKKI ASIAKKUUDET	Säännöllinen asiakastyytyväisyysseuranta.	Asiakastyytyväisyyskyselyn laadinta ja lähettäminen. Tulosten läpikäyminen koko teatterin henkilökunnan kesken, vertailu aiempiin tuloksiin, tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus.
	Sähköiset uutiskirjeet / kirjeposti.	Mainonnan sisällön erilaistaminen asiakkuuskohtaisesti. Kampanjoiden ja tarjousten tuloksellisuuden seuranta ja mittaaminen. Muistutusviestit ei-ostaneille. Asiakkaiden mahdollinen uudelleenryhmittely.
	Markkinointiviestinnän muuttaminen vuorovaikutteisemmaksi asiakastapaamisten avulla.	Asiakastapaamiset. Henkilökunnan jalkautuminen asiakkaiden pariin.
	Säännöllisesti järjestetyt asiakastilaisuudet.	Uusien yhteistyökumppaneiden etsiminen.
	Asiakkaiden kanssa käytävät ”kehityskeskustelut”.	Hoitosuunnitelmien muokkaus, syvällisemmän asiakastiedon (ryhmän toimintatavat, -ympäristö, arvot, tulevaisuuden suunnitelmat jne.) keruu.
	Ohjelmistosuunnittelusta kiinnostuneille säännöllisesti järjestetyt asiakaspaneelit.	Kutsuvieraslippuja tms. osallistuneille.
	Katsomopaikkojen riittävyys sesonkiaikana, erityisesti pikkujoulukaudella.	Markkinoinnissa muistutetaan pikkujoulukauden jatkamista tammikuulle. Tarjoushintaisia ryhmälippuja alkuvuodelle asiakkaiden sitouttamiseksi.
	Kurkistus kulissemiin -tilaisuudet. Ryhmänvetäjät kutsutaan ennen ensi-iltoja järjestettäviin ns. läpimenoharjoituksiin.	Puvustamon, lavastamon, tarpeiston valmistuksen yms. teatterin osa-alueiden esitleminen uutiskirjeissä sanoin ja kuvin.
	Yrityksille suunnatut työyhteisön hyvinvointia lisäävät vuorovaikutuskoulutukset.	Yhteistyö terveys- ja lääkärikeskusten kanssa, oman toiminnan laajentaminen ydintoiminnan ulkopuolelle. Varaudutaan asiakkaiden sitouttamiseen uusien keinoin.

TAULUKKO 2. Hoitosuunnitelma, heavy users.

	TEHTÄVÄ	SISÄINEN TOTEUTUS
HEAVY USERS	Henkilökohtainen tapaaminen teatterinjohtajan, markkinointipäällikön tms. kanssa 1-2 kertaa vuodessa.	Asiakastapaamiset ja -tilaisuudet sekä puhelut merkitään sisältöineen teatterin markkinointijärjestelmään.
	Puhelinsoitto 3 kertaa vuodessa.	Asiakkuudet jaetaan ryhmämyynnin kesken, jokaiselle asiakkuudelle nimeään oma yhteyshenkilö.
	Ryhmänvetäjän merkkipäivien muistaminen (onnittelut).	
	Mahdollisuus tehdä ennakkovaroauksia pikkujoulukauden yms. sesonkiajan esityksiin.	Kiintiöpaikkojen varaukset.
	Ennakkomyynti ennen virallisen lipunmyynnin aloitusta.	
	Toisen teatterin, esim. Tampereen Työväen Teatterin, ryhmänvetäjien ja teatterin asiakkuuspäällikön kanssa yhdessä toteutettu teatterimatka esim. Helsingin Kansallisteatteriin.	Yhteistyöhankkeiden ideointi, mahdollisuus hyödyntää Maarit Pyökärin kokemuksia ja näkemyksiä.
		Asiakaskokemusten mittaaminen, oman ohjelmiston markkinointi.
		Säännöllinen yhteismarkkinointi.
	Teatterimatka ulkomaille.	Yhteismarkkinointi ja muu yhteistyö paikallisen matkatoimiston kanssa.

TAULUKKO 3. Hoitosuunnitelma, medium users.

	TEHTÄVÄ	SISÄINEN TOTEUTUS
MEDIUM USERS	Puhelinsoitto 2 kertaa vuodessa.	Asiakastapaamiset ja -tilaisuudet sekä puhelut merkitään sisältöineen teatterin markkinointijärjestelmään.
	Ryhmänvetäjän merkkipäivien muistaminen (onnittelut).	
	Esim. Sibeliustalon ryhmäasiakkaiden ja markkinointipäällikön kanssa yhdessä toteutettu konsertti tai teatteriesitys.	Yhteistyöhankkeiden ideointi.
		Asiakkaiden tutustuminen teatterin ryhmämyynnin henkilökuntaan.
		Tilaisuuteen kutsutaan myös muutama heavy user, tarkoituksena on hyödyntää heitä suosittelijoina.
	Teatterikäyntien lisääminen.	Kampanjat, esim. lisälennus esityskauden kolmannelta esityksestä.

TAULUKKO 4. Hoitosuunnitelma, light users.

	TEHTÄVÄ	SISÄINEN TOTEUTUS
LIGHT USERS	Teatterin riittävä näkyvyys ja esilläolo. Saavutettavuus tehdään helpoksi.	Jalkautuminen sinne missä asiakkaat liikkuvat esim. kaupunkiliikenteen busseihin, lähijuniin, Pelicans-kotiotteluihin, torille, Nice Run -naisten kuntotapahtumaan. Keskustaan näyteikkunamainontaa. Ilmaisten taloesittelyiden näkyvämpi markkinointi. ”Teatteribussi”-toiminnan aloittaminen. Pienryhmille tarkoitettu palvelu, jossa bussi hakee asiakkaat ennen esitystä sovituilta paikkakunnilta / pysäkeiltä ja vie takaisin esityksen jälkeen.
	Teatterikäyntien lisääminen.	Markkinoinnissa tuodaan esille kulttuuriharrastuksen positiivista vaikutusta elämänlaatuun ja terveyteen.
	Muistuttaminen Smartumin Liikunta- ja kulttuuriseteleistä ja Luottokunnan Virikeseteleistä.	Seteleiden markkinointi uutiskirjeissä.

4 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli asiakkuuksien hallintaa. Työn kohdeorganisaationa oli Lahden kaupunginteatteri. Opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli selvittää, miten ryhmäasiakkuuksien hallintaa voidaan kehittää asiakaspysyvyyden lisäämiseksi.

Työn teoriaosuus muodostui asiakkuuksien hallinnan eri osa-alueista. Aluksi tarkasteltiin asiakaslähtöisyyttä, sen edellytyksiä ja sitä, miten se näkyy yrityksen organisaatorakenteessa. Asiakaslähtöisyyttä pohdittiin myös case-organisaation edustaman julkisen sektorin taholta.

Seuraavaksi teoriaosuudessa käytiin läpi asiakkuuden elinkaaren eri vaiheita: hankintaa, haltuunottoa, kehittämistä ja säilyttämistä. Asiakkuuksia hoidetaan eri tavalla eri vaiheissa elinkaarta. Joskus asiakkuus voi myös päättyä, joko asiakkaan tai yrityksen aloitteesta. Tätä asiakkuuden loppumista käsiteltiin heti asiakkuuden elinkaarivaiheiden jälkeen.

Seuraavaksi tarkasteltiin asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Jotta yritys tietää, mitä mieltä sen asiakkaat ovat yrityksen tuotteista, palvelutasosta ja toimintatavoista, tulee asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden kokemuksia mitata säännöllisesti. Huolimatta siitä, että asiakastyytyväisyys ei aina takaa asiakasuskollisuutta, kannattaa tyytyväisyyttä seurata toiminnan kehittämiseksi. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä mielellään muille. Uskolliset asiakkaat ovat puolestaan pitkien asiakassuhteiden syntymisen edellytys. Pitkistä asiakkuuksista tulee jatkuvaa tuloa yritykselle.

Opinnäytetyön teoriaosuden kolme viimeistä aihetta käsittelivät asiakastietoa, asiakkuuksien ryhmittelyä ja asiakkuuksien hoitosuunnitelmia. Asiakkuuksien hallinta edellyttää, että yrityksellä on käytössään ajan tasalla olevaa ja käyttökelpoista tietoa asiakkaistaan. Asiakastiedon perusteella asiakkaita voidaan ryhmitellä eri segmentteihin esimerkiksi markkinointiviestinnän sisällön tai viestintäkanavien erilaistamiseksi. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmilla konkretisoidaan käytännön tehtäviä asiakkuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Hoitosuunnitelmat vaativat tietoa asiakkaista ja asiakastietoon perustuvasta asiakkaiden ryhmittelystä.

Opinnäytetyön yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, millainen ryhmäasiakkuuksien hoitosuunnitelma tukee järjestelmällistä asiakkuuksien hallintaa. Työn tarkoituksena oli laatia teatterin ryhmäasiakkuuksille hoitosuunnitelma, jossa on lueteltu työn tekijän mielestä teatterin asiakaspysyvyyttä parantavia toimenpiteitä. Ehdotettua suunnitelmaa varten työn empiirisessä osassa kartoitettiin, miten teatterin ryhmäasiakkuuksia hoidetaan tällä hetkellä. Asiaa selvitettiin haastattelemalla teatterin ryhmämyynnissä työskentelevää henkilöä.

Opinnäytetyöhön liittyvällä asiakaskyselyllä mitattiin teatterin ryhmäasiakkaiden kokemuksia ja mielipiteitä palvelun laadusta ja teatterin markkinoinnin nykytoteutuksesta. Tutkimustulosten mukaan voidaan todeta, että asiakkaiden kokemukset Lahden kaupunginteatterin markkinoinnin toteutuksesta olivat pääosin positiivisia. Kyselytutkimuksen johtopäätöksiä on esitelty tarkemmin luvussa 3.5.

Tässä työssä ehdottamani Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkuuksien hoitosuunnitelma perustui pääosin omiin näkemyksiini ja haastattelun pohjalta tekemiini havaintoihin. Hoitosuunnitelmalla halusin korostaa nykyisten asiakkaiden tärkeyttä. On muistettava, että asiakkaat ovat niukka resurssi, heitä ei riitä loputtomiin. Tästä, samoin kuin kustannussyistä, teatterin on järkevämpää kehittää olemassa olevia asiakassuhteita kuin hankkia jatkuvasti uusia.

Näkemykseni mukaan teatterin asiakkuuksien hallinnan suurimmat kehitystarpeet liittyvät asiakastietoon ja sen hyödyntämiseen, mainonnan ja asiakaskokemusten mittaamiseen sekä markkinointiviestintään. Ehdotetut asiakkuuksien hallintaa kehittävät toimenpiteet on esitelty tarkemmin kohdassa 3.7.

Mahdollisen jatkotutkimuksen aiheena voisi olla ehdotetun hoitosuunnitelman sisältämien toimenpiteiden toteuttaminen ja niiden vaikutusten mittaaminen.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia – Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Arantola, H. 2006. Customer Insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Grönroos, C. 2001. Utveckling av en relationsdialog – en integrerad del av framgångsrik relationsmarknadsföring. Teoksessa Järvinen, R. & Grönroos, C. (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 178–191.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hytti, J. 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: Like.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY.

- Kotler, P. & Keller, K.L. 2012. Marketing Management. 14. painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kuosmanen, I. 2013. Teatteri lähti ihmisen luo. Etelä-Suomen Sanomat 6.6.2013.
- Lahden kaupunginteatteri. 2013. Lahden kaupunginteatterin toimintakertomus 2012.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy.
- Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. Harlow: Pearson Education Limited.
- Peppers, D. & Rogers, M. 2011. Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. Second Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rope, T. 2005a. Markkinoinnilla menestykseen – Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Rope, T. 2005b. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: SelinSelin.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Shaw, C. & Ivens, J. 2005. Building Great Customer Experiences. Revised Edition. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Toinen, uudistettu painos. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

Elektroniset lähteet

Ahonen, H. & Niinistö, M. 2013. Uusi teatterinjohtaja tulee haasteiden taloon Lahdessa. Yle [viitattu 24.9.2013]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/uusi_teatterinjohtaja_tulee_haasteiden_taloon_lahdessa/6840916.

ePressi.com. 2013. Event.-lehti ui vastavirtaan. JSP Media Oy [viitattu 28.9.2013]. Saatavissa: <http://www.epressi.com/tiedotteet/talous/event.-lehti-ui-vastavirtaan.html>.

Grönroos, C. 1997. Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies. Journal of Marketing Management. Iss. 13, p. 407 [viitattu 8.10.2013]. Saatavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=db78a4f8-e849-4896-912a-2617bd63d3f2%40sessionmgr4&hid=28>.

Hovi, A. 2009. Teatteriesityksen markkinointi - Case: Lahden kaupunginteatterin Omat koirat -näytelmä. Lahden ammattikorkeakoulu, Matkailun koulutusohjelma [viitattu 1.10.2013]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3478/Hovi_Annika.pdf?sequence=1.

Lahden kaupunginteatteri. 2013. Esittely. Lahden kaupunginteatteri [viitattu 9.9.2013]. Saatavissa: <http://www.lahdenkaupunginteatteri.fi/esittely>.

Lippupiste Oy. 2013. Menestyksestä syksyä kohti. Lippupiste Oy [viitattu 28.9.2013]. Saatavissa: http://kampanja.lippu.fi/lippu_kesa2013/.

Salakka, H. 2012. Pyökäri: Yhteistyö on mahdollistanut suuremmat musiikkiteatteriesitykset. Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 10.6.2013]. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/Ajankohtaista/Sivut/yhteistyö-mahdollistaa-isot-produktiot.aspx>.

Tilastokeskus. 2013. Harkinnanvarainen näyte. Tilastokeskus [viitattu 9.9.2013]. Saatavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/hark_var_nayte.html.

Suulliset lähteet

Haastateltava X. 2013. Lahden kaupunginteatteri. Haastattelut 16.5.2013, 10.6.2013, 25.6.2013, 27.9.2013.

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirjelmä

Arvoisa vastaanottaja

Olen Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden alan aikuisopiskelija. Opintoni ovat loppuvaiheessa ja teen opinnäytetyötäni Lahden kaupunginteatterin toimeksiannosta.

Opinnäytetyöni käsittelee Lahden kaupunginteatterin asiakkuuksien hallinnan kehittämistä.

Opinnäytetyöhöni liittyy kysely, joka on suunnattu Lahden kaupunginteatterin ryhmäasiakkaille. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa asiakkaiden mielipiteitä palvelun laadun ja asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Kysely sisältää monivalintakysymyksiä, kyselyn lopussa voitte halutessanne antaa palautetta ja kehittämis ehdotuksia. Mielipiteenne ovat tutkimuksen kannalta hyvin tärkeitä.

Olisin kiitollinen jos Teillä olisi noin 10 minuuttia aikaa vastata kysymyksiin alla olevan linkin kautta. Linkki on avoinna 24.09.2013 saakka. Tutkimuksen vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 10 kpl kutsuvieraslippuja (à 4 EUR), lippu oikeuttaa yhteen näytäntöön seuraavista syksyn 2013 esityksistä:

Juhani-näyttämö: Kissa kuumalla katolla / Elling
Eero-näyttämö: Kurtilla keittää / Kolmas
Aino-näyttämö: Valkoinen

Voittajille ilmoitetaan voitosta sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin

Kirsi Ailama
kirsi.ailama@student.lamk.fi
Lahden ammattikorkeakoulu

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<https://www.webpolsurveys.com/R/4A2E93F55E4FA5E0.par>

Lahden kaupunginteatterin asiakaskysely

1. Mikä on ryhmänne koko?

- ☐ 30-50 henkilöä
- ☐ 51-70 henkilöä
- ☐ 71-90 henkilöä
- ☐ yli 90 henkilöä

2. Kuinka usein keskimäärin käytte ryhmänne kanssa Lahden kaupunginteatterissa esityskaudella (=näytäntövuosi syksystä kevääseen)?

- ☐ harvemmin kuin yhden kerran
- ☐ yhden kerran
- ☐ kaksi kertaa
- ☐ kolme kertaa
- ☐ neljä kertaa tai useammin

3. Mitkä alla olevista vaihtoehtoista vaikuttavat eniten päätökseenne valita Lahden kaupunginteatteri verrattuna muihin teattereihin? Voitte valita yhden tai useampia vaihtoehtoja.

- ☐ teatterin sijainti
- ☐ ohjelmistotarjonta
- ☐ esityksen hinta
- ☐ teatterimiljö

joku muu, mikä?

☐ _____

4. Mistä markkinointikanavista saatte eniten tietoa teatterin tarjonnasta? Voitte valita yhden tai useampia vaihtoehtoja.

- ☐ teatterin kotisivut
- ☐ teatterin uutiskirje
- ☐ lehti-ilmoitukset
- ☐ Fanfaari-lehti
- ☐ teatterin ohjelmistolehti
- ☐ Event-tapahtumalehti
- ☐ Facebook
- ☐ radio- ja tv-mainonta
- ☐ ulkomainonta
- joku muu, mikä?

☐ _____

5. Onko teatterin markkinointiviestintä mielestänne riittävän selkeää?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

6. Perustelut edelliseen vastaukseen mikäli teatterin markkinointiviestintä ei ole mielestänne riittävän selkeää.

7. Millä tavalla haluatte mieluiten saada tietoa Lahden kaupunginteatterin uutisista, tarjouksista yms.? Voitte valita yhden tai useampia vaihtoehtoja.

☐ sähköposti

☐ kirjeposti

☐ tekstiviesti

☐ Facebook

joku muu, mikä?

☐ _____

8. Kuinka usein toivoisitte saavanne erilaisia tiedotteita yms. Lahden kaupunginteatterilta?

☐ joka kuukausi

☐ muutaman kuukauden välein

☐ kolmen kuukauden välein

☐ muutaman kerran vuodessa

☐ kerran vuodessa

9. Mitä mieltä olette ryhmämyynnin aukioloajasta (ma-pe 10.00-16.00)?

☐ sopiva

☐ haluaisin ryhmämyynnin aukeavan aikaisemmin

☐ haluaisin ryhmämyynnin sulkeutuvan myöhemmin

☐ haluaisin ryhmämyynnin olevan sekä aamusta että illasta pidempään auki

10. Toivoisitteko ryhmämyynnin olevan auki myös viikonloppuisin?

☐ kyllä

☐ en

11. Kuinka nopeasti mielestänne ryhmämyynti vastaa puhelimeen?

- ☐ erittäin nopeasti
- ☐ nopeasti
- ☐ melko nopeasti
- ☐ ei kovin nopeasti
- ☐ ei lainkaan nopeasti

12. Miten arvioisitte ryhmämyyjien tuotetuntemusta eli kykyä kertoa riittävästi esitysten sisällöstä?

- ☐ erittäin hyvä
- ☐ hyvä
- ☐ kohtalainen
- ☐ heikko
- ☐ minulla ei ole tarvetta kysyä esitysten sisällöistä, otan niistä itse selvää

13. Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa mielestänne parhaiten ryhmämyynnin asiakaspalvelua?

- ☐ erinomainen, ainutlaatuinen
 - ☐ erittäin ystävällinen ja palvelualtis
 - ☐ kohteliaan muodollinen
 - ☐ tasalaatuisen perusystävällinen
 - ☐ "ihan tavallinen"
 - ☐ huono
 - ☐ joku muu, mikä?
-

14. Kuinka tärkeinä pidätte esitysten teemojen ympärille järjestettyjä asiakas- ja keskustelutilaisuuksia, joissa on mahdollista tavata esim. ohjaajia, näyttelijöitä tai muita teatterin sidosryhmien edustajia?

- ☐ erittäin tärkeinä
- ☐ tärkeinä
- ☐ melko tärkeinä
- ☐ ei kovin tärkeinä
- ☐ ei lainkaan tärkeinä

15. Kiinnostaisiko Teitä tutustua ryhmänne kanssa esim. teatterin lavastamoon, puvustamoon tai tarpeiston valmistukseen ennen esitystä tai erikseen sovittuna ajankohtana?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

16. Toivoisitteko teatterin edustajan vierailevan joskus yrityksessänne / yhdistyksessänne kertomassa teatterin ohjelmistosta, ajankohtaisista tapahtumista yms.?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

17. Haluaisitteko päästä vaikuttamaan teatterin ohjelmistotarjontaan?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

18. Millä kouluarvosanalla arvioisitte edellistä teatterikokemustanne kokonaisuudessaan (ohjelmiston selkeys, lippujen varaus, maksaminen, esitys, mahdollinen väliaikatarjoilu, teatterimiljöö)?

- ☐ 10
- ☐ 9
- ☐ 8
- ☐ 7
- ☐ 6
- ☐ 5
- ☐ 4

19. Perustelut edelliseen vastaukseen:

20. Kuinka todennäköisesti suosittelette kokemustenne perusteella Lahden kaupunginteatteria?

- ☐ erittäin todennäköisesti
- ☐ todennäköisesti
- ☐ melko todennäköisesti
- ☐ en kovin todennäköisesti
- ☐ en lainkaan todennäköisesti

21. Tässä voitte antaa halutessanne risuja, ruusuja tai kehitysehdotuksia. Sana on vapaa!

22. Yhteystietonne. Yhteystietoja käytetään vain arvontaan ja niitä ei yhdistetä antamiinne vastauksiin.

Etunimi

Sukunimi

Sähköposti

Osoite

Postinumero

Postitoimipaikka

Puhelin
